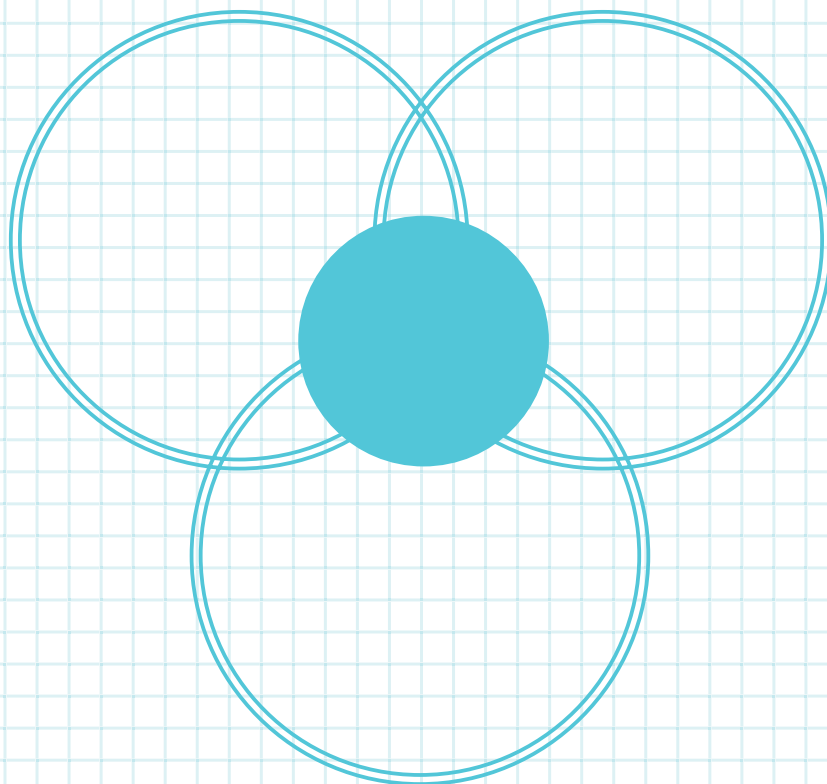


# Blueprint

企业可持续发展领导力



**United Nations** Global Compact

版权所有© 2010

本出版物中所用资料受版权保护。联合国全球契约鼓励为教育目的对此内容进行散发。只有在联合国全球契约所有权得到明确认可，且本刊物的内容不为商业用途而使用的情况下，可以在未经事先许可的情况下自由使用。

设计师: 梅根拉森 (Megan Larson)

## 介绍

# 企业可持续发展领导力

过去的十年见证了企业可持续发展方面所取得的巨大成就。世界各地成千上万家公司企业都建立制定了融纳和推广人权、劳工、环境和反腐败等领域普遍原则的承诺和政策。

联合国全球契约这一倡议的成长就着实体现了不同规模、不同行业以及不同地区的企业都在不断采用可持续发展的原则和宗旨。

加强这一趋势随即成了企业内部对可持续发展进行监督和执行的一项日渐增长的运动 - 更多的CEO们和董事会的成员们在此议程上成了领头人。

我们尽管取得了非常积极的成绩，但必须冷静地认识到，企业可持续发展原则尚未渗透到全球市场中大多数的企业中。换句话说，要达到这一全球性的转折点仍需努力。但成功之日已近在眼前。

联合国全球契约十年的经验让我们学到了重要的两点：

第一，龙头企业的先进表现会为“可持续发展原则金字塔”中较低层次的企业提供重要启示。会激励其他企业力争上游。

第二，在此充满不确定性、复杂性以及波动性的世界中应对全球性的重大挑战，并且兑现有关可持续发展的承诺，必须做出进一步的努力

作为对以上因素的承认，为迎接联合国全球契约的第二个十年的到来，联合国全球契约办公室着手制定了一份为企业可持续发展领导力设计的蓝图 - 此蓝图面向未来的现实要求，旨在取得更高水平的成绩、产生更广泛的影响，推动规模更大的集体行动。

为应对全球性重大挑战和兑现有关可持续发展的承诺，必须做出进一步的努力

## 概念与过程

# 勾画领导力蓝图

蓝图依然遵循联合国全球契约参与企业参与时所作出的承诺，决不附加任何新的承诺内容

企业可持续发展领导力蓝图（以下简称“蓝图”）是与多方参与企业和利益相关方、各联合国实体，以及其他专家通过密切磋商后制定的。

制定此蓝图的主要原因有两个：

- 挑战和激励企业为联合国全球契约中的可持续发展做出更大的贡献；以及
- 为推进联合国全球契约，进一步开发参与机会，以便向主要参与者提供更大的价值。

因此，蓝图是在为参与企业和联合国双方都带来益处和责任这一谅解的基础上制定的。各方都努力奉献并为之受益才能使一项协议生效并持续下去，这才是一项所谓“契约”的本质所在。

蓝图为参与企业制定了一项企业可持续发展领导力模式。该模式将向各企业公司提供一个理想而又现实化的战略，使其能够通过联合国全球契约创造最大价值。

这同时也意味着，联合国全球契约办公室及其下属机构能够为企业提供必要的资源、机制和平台，使其能够全面实现此蓝图。

对于联合国全球契约的参与企业而言，该蓝图依然遵循企业参加时所作出的承诺，决不附加任何新的承诺内容。这一点十分重要。

自从创立伊始，联合国全球契约已向业界领袖和机构提出两个核心承诺：

- 执行联合国全球契约的十项原则；以及
- 采取行动支持更广泛的联合国目标和事务。

这两项承诺帮助许多参与企业制定了其企业可持续发展的理念和战略总体框架；同时进展情况报告也帮助澄清并明确记录了许多积极性的倡议和所取得的成果。

出于对以上及其他原因的考虑，对蓝图的贡献追求了以下的概念和过程：融合采用现有和新兴的企业领导力的做法；解决重大表现差距；创造兑现两项承诺的新机会；最终，在最大程度上应用联合国全球契约平台和倡议的参与价值。重点放在了设计的简洁程度和覆盖问题和范围的精确程度上。

最终制定出一份定义了企业可持续发展领导力中所具有独特性和互补性的各个方面的蓝图。它是我们为挖掘社会中企业的全部潜力所提供的帮助。

## 促进领导力

# 联合国：充分发挥其在这场互动中的作用

众所周知，蓝图为参与企业和联合国双方都带来益处和责任。推出这份蓝图对于联合国全球契约办公室及各联合国姊妹机构、基金和项目都意味着里程碑的一步。

近年来，联合国全球契约办公室已经认识到有必要加强努力，针对龙头企业的需求及愿望展开倡议活动，并为其提供资源和资金方面的赞助。这项工作只在较小的范围内得到了完成。其方法是利用议题工作小组和指导性材料，以及设立关注气候、CEO水的授权、商业与和平和赋予妇女权力等特别倡议项目。

但是很显然，蓝图的制定将促使联合国全球契约，特别是整个联合国系统进一步开发其能力、技能和资源，以便妥善地协助并响应各企业实现蓝图的计划。虽然蓝图是企业设定的，但是只有秉承联合国全球契约的精神 - 即在实现共同利益和目标的基础上通过共同努力 - 才能最终达成目标。

在这方面已经开始实施一项战略性评估计划。它包含了一系列的事务和选择，其中包括扩大人力资源；创建新的工作流程和资源；在地方和全球范围内提供更多的参与机会；建设灵活性知识共享平台；以及在参与企业及相关方中组建特别领导小组，研究处理蓝图中的重要层次和方面。

特别重要的是联合国全球契约应利用地方网络与全球各地主流领导力做法的关系。蓝图的落实因此将更加强地方网络，特别是欠发达市场中的地方网络的强化工作，以确保尽可能广泛地传播企业可持续发展领导力的影响。

蓝图的制定将促使联合国全球契约，特别是整个联合国系统都致力于开发其各项能力、技能和资源

# 领导力蓝图

## 搞懂蓝图内容

### 有关领导力的重要方面及组成部分

蓝图是联合国全球契约参与者们提供了一个利用联合国全球契约取得更大成绩、创造更大价值的模式。它允许企业及其利益相关方评估自己在承诺、战略和执行等方面取得的成绩，并在攀登学习和绩效曲线的同时有效地作出汇报。

企业可持续发展在蓝图中被定义为公司在财政、社会、环境和道德方面长期价值的交付。因此，它涵盖了联合国全球契约所有的原则和问题范畴。

蓝图是建立在参与企业的两个核心承诺的基础之上。它包含了领导力的各个方面，这些方面被认为是最大限度兑现承诺，包括在地区和全球范围内积极参与联合国全球契约的关键。

蓝图包括三个不同的但又相互重叠和协同的方面。它们是：

1. 将十项原则落实到企业的战略和运营中去
2. 采取行动支持更广泛的联合国目标和事务。
3. 参与联合国全球契约

每个方面还包含数个重要组成部分。此外，一些领导力组成部分中的相互交叉的部分被认为上述三个方面共同享有的部分。

对面一页是蓝图的视觉图，其中包括了上述的三个主要方面，以及中心处的跨领域部分。蓝图内的组成部分包含了各种相关的行动项目。这些在10和11页的企业行动计划中将有较全面的介绍。

“更广泛的联合国目标和事务”指的是一系列的全球性问题 - 基本上是由最紧急或慢性的全球性挑战而构成的 - 它们包括和平与安全、千年发展目标、人权、儿童权利、两性平等、健康、教育、人道主义援助、移民、食品安全、可持续生态系统和生物多样性、减缓和适应气候变化、水安全和卫生、就业和体面的工作条件，以及反腐败问题。

这一清单列举了“更广泛的联合国目标和事务”中所涵盖的内容，其中有相当一部分的内容之间显然有重叠之处。清单中内容的排列不代表问题的优先与否。如需要一个更详细的有关联合国工作以及企业方面的全球问题清单，请参阅 [http://business.un.org/en/browse/global\\_issues](http://business.un.org/en/browse/global_issues)。

## 将十项原则落实到企业的战略和运营中去

1. 全面覆盖并融合所有原则
2. 强有力的管理政策和程序
3. 纳入企业职能和业务部门
4. 纳入价值链

## 采取行动支持更广泛的联合国目标和事务

1. 对联合国目标和事宜的主要企业贡献
2. 战略性社会投资和慈善事业
3. 参与宣传和公共政策
4. 伙伴关系和集体行动

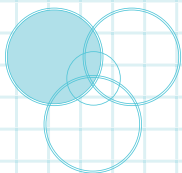
CEO的承诺和领导力  
董事会的通过与监督职能  
利益相关方的参与  
透明度和信息披露

## 参与联合国全球契约

1. 地方网络和企业子公司的参与
2. 全球和地方工作组
3. 基于问题和部门倡议
4. 联合国全球契约的促进和支持

## 第一方面

# 将十项原则落实到企业的战略和运营中去



领导力蓝图的这一方面是联合国全球契约的基石。它包含了此一倡议由来已久的第一个目标：即将十项原则落实到企业的战略和运营中去。

通过与先锋企业和其他专家们就关于蓝图中的领导力做法是由哪些因素构成这一问题的磋商，达成了以下四个组成部分协议：

1. 全面覆盖并融合所有原则
2. 强有力的管理政策和程序
3. 纳入企业职能和业务部门
4. 纳入价值链

其中每一个组成部分都被确认为确保联合国全球契约十项原则彻底纳

入企业及其影响范围中去，以及确保在有效落实的同时，认清各原则之间关系的重要因素。

为了帮助各企业在蓝图中做出更大的成绩，联合国全球契约办公室编写了一份名为《联合国全球契约管理模式》的材料。这份材料可以在联合国全球契约的网站上查阅。这一资源代表了基于不断改善的动力管理模式。

各种相关行动项目在第10和11页上的企业行动计划中有具体描述。



## 第二方面

# 采取行动支持更广泛的联合国目标和事务

蓝图的这一方面与联合国全球契约的第二个目标有着根深蒂固关联，并赋予它更重大的意义，即扶持支持更广泛的联合国目标和事务的行动。

十项原则和更广泛的联合国目标和事务之间确实存有，而且应当存有重叠的方面。更广泛的联合国目标和事宜不仅包括联合国全球契约中的4个领域，即人权、劳工、环境和反腐败，而且还囊括了额外的可持续发展的优先事宜。（详情请参考第4页下半部）。

同时，第1方面和2方面之间在企业行为和所采取的行动方面也有着根本的差距。第1方面主要是关于十项原则的内部化，而第2方面则着重于鼓励企业更多地采取外向型行动来提高它们在社会中产生的积极影响。

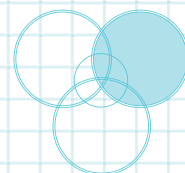
蓝图的贡献者们认识到有越来越多的企业，在追求实现的企业目标以外或作为追求企业目标的一部分，有意识地而且明确地参与支持一项或者多项目标。蓝图的这个目的正是鼓励参与者们越来越多地开展此类活动和项目。

通过与企业和其他专家们就关于蓝图中的领导力做法是由哪些因素构成这一问题的磋商，达成了有关以下四个组成部分的协议：

1. 对联合国目标和事宜的主要企业贡献
2. 战略性社会投资和慈善事业
3. 参与宣传和公共政策
4. 伙伴关系和集体行动

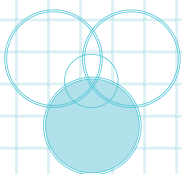
其中每一个组成部分都被认为是向企业提供领导力途径，以便充分实现联合国全球契约的第二个目标的至关重要的因素。

各种相关行动项目在第10和11页上的企业行动计划中有具体描述。



### 第3方面

## 参与联合国全球契约



多年来，联合国全球契约建立了众多的地方网络，并创造和推出各种特别工作小组、倡议以及其他参与平台和机制。

然而调查显示，企业仍有很大的余地和机会可以利用以便在地方和全球层面更多地参与联合国全球契约。事实上，蓝图的贡献者们一致同意强有力地参与联合国全球契约这一倡议，应是未来领导力中至关重要的一环。

参与联合国全球契约本身不是目的，而是提高企业在蓝图的其他两个方面上表现的手段。同样，重要的是要注意到这三个方面之间的有着重要的协同重叠。

通过与企业和其他专家们就关于蓝图中的领导力做法是由哪些因素构成

的这一问题的磋商，达成了有关以下四个组成部分的协议：

1. 地方网络和企业子公司的参与
2. 全球和地方工作组
3. 基于问题和部门倡议
4. 联合国全球契约的促进和支持

其中每一个组成部分都被认为是在地方和全球层面上充分实现参与联合国全球契约潜力的至关重要的因素。

各种相关行动项目在第10和11页上的企业行动计划中有具体描述。

## 蓝图的重叠部分

### 跨领域组成部分

蓝图的最后一项内容是重叠的部分，其中包含四个跨领域的组成部分。

蓝图的贡献者们认识到这些组成部分是成功地实现三个方面，以及和它们相关的各行动项目的重要组成部分。

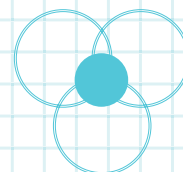
这些跨领域的组成部分普遍与联合国全球契约的若干重要方面有联系，同时也开辟新的领域。通过具体制定企业CEO及执行管理团队的积极有力的角色，以及拓宽对领导力的定义使其囊括了企业中有关监督机构的监管责任，扩展了领导力这一概念。

此外，这些跨领域的组成部分还触及了作为联合国全球契约独具特色的利益相关方包容性的重要意义，以及透明度和信息披露。

这四个跨领域的组成部分包括：

1. CEO的承诺和领导力
2. 董事会的通过与监督职能
3. 利益相关方的参与
4. 透明度和信息披露

各种相关行动项目在第10和11页上的企业行动计划中有具体描述。



# 实现蓝图：企业行动计划

## 将十项原则落实到企业的战略和运营中去

### 全面覆盖并融合所有原则

- <sup>a</sup> 将联合国全球契约的十项原则落实到企业的战略和运营中去
- <sup>a</sup> 设计企业可持续发展战略，以便发挥各方面问题的协同作用，并有效地处理权衡事宜。
- <sup>a</sup> 确保密切协调企业的各项职能，最大限度地发挥企业的绩效水平，并避免无意地造成负面影响。

### 强有力的管理政策和程序

- <sup>a</sup> 不断地在企业和产品层面评估风险和机会，并通过尽责评估的方法确保该企业清楚地了解其运营业务和活动所造成的任何负面影响。
- <sup>a</sup> 根据企业的经营环境和对未来的设想制定具体的战略和政策，树立符合实际的短、中和长期目标。
- <sup>a</sup> 通过培训活动、对业务流程的开发和调整以及完善的激励计划接触和教育员工。
- <sup>a</sup> 实施一套基于标准化绩效指标的绩效跟踪和衡量系统。

### 纳入企业的各个职能和业务部门

- <sup>a</sup> 将执行可持续发展战略的责任纳入企业的职能中去（采购、政府事务、人力资源、法律等），并确保企业的职能与可持续发展承诺和公司的目标之间没有任何冲突。
- <sup>a</sup> 使企业各业务部门和下属机构的各项战略、目标和激励计划的结构与企业的可持续发展战略保持一致。
- <sup>a</sup> 将实施企业可持续发展的责任分配落实到每个业务部门和下属机构的个人或团体中去。

### 纳入价值链

- <sup>a</sup> 当预测风险、机会和影响时，仔细分析价值链上游和下游的每个环节。
- <sup>a</sup> 与各供应商和其他相关业务伙伴交流企业的政策和期望的内容。
- <sup>a</sup> 在企业的影响范围内实施监督和保障机制。
- <sup>a</sup> 与各供应商和其他业务伙伴开展加强意识培训和其他类型的能力建设活动。

## 采取行动支持更广泛的联合国目标

### 企业对联合国的目标和事宜所作出的重大贡献

- <sup>a</sup> 使企业的核心战略与一项或多项联合国目标 / 事务\*保持一致。
- <sup>a</sup> 开发相关产品，开展相关服务项目或商业模式的设计活动，为联合目标 / 事务做出贡献。
- <sup>a</sup> 通过采用和修改企业经营程序，最大限度地为联合国目标 / 事务作出贡献。

### 战略性社会投资和慈善事业

- <sup>a</sup> 将从事社会投资和慈善捐助作为企业可持续发展战略的一体化部分与企业的核心能力或经营环境联系在一起。
- <sup>a</sup> 与其他组织和倡议一道协调力度，放大而不是否定或不必要地重复其他贡献者所作出的努力。
- <sup>a</sup> 肩负起对投资所造成的一切有意和无意的影响的责任，并对当地的习俗、传统、宗教，以及相关的个人和团体的优先事项给予一定的尊重和考虑。

### 宣传和参与公共政策

- <sup>a</sup> 公开宣传采取行动支持一项或多项联合国目标 / 事务的重要性。
- <sup>a</sup> 保证企业领导参加重要的峰会、大会和其他重要与一项或多项联合国目标 / 事务有关的公众政策交流活动。

### 伙伴关系和集体行动

- <sup>a</sup> 与公共或私人机构（联合国实体、政府部门、非政府组织或其他团体）合作制定和实施核心企业、社会投资和 / 或宣传方面的伙伴关系项目。
- <sup>a</sup> 与行业中的同行、联合国实体和 / 或其他利益相关方一道推动有助于解决全球和 / 或地方共同面临的挑战和难题的各项倡议，强调突出扩大企业在其价值链中所产生的积极影响的各项倡议。

\*欲得到联合国目标和事务的详细清单，请参考第4项下半部。

## 参与联合国全球契约

### 地方网络和企业子公司的参与

- <sup>a</sup> 参加建立和经营至少一个全球契约地方网络，并通过培训、辅导和提交同行审查的进展情况报告帮助其他企业提高绩效水平。
- <sup>a</sup> 鼓励子公司加入全球契约地方网络，并积极参加各种事务和活动。
- <sup>a</sup> 分别发布每个子公司的可持续发展信息，并在企业总部的进展情况报告中作具体的介绍。

### 全球和地方工作组

- <sup>a</sup> 加入相关的全球或地方工作组，并与其他联合国全球契约的参与者分享经验、网络、方法以及良好做法。
- <sup>a</sup> 在相关时刻，积极参与确定新工作组的工作范围和目标。

### 基于问题和部门倡议

- <sup>a</sup> 参加和帮助推进一项或多项现有的联合国全球契约倡议，例如关注气候、CEO水的授权、赋予妇女权力的原则，以及全球企业人权倡议。
- <sup>a</sup> 在联合国全球契约和整个联合国的范围内积极参与新的基于问题或部门倡议的需求性开发活动。

### 促进和支持联合国全球契约

- <sup>a</sup> 向商业伙伴、同行和广大公众宣传倡导联合国全球契约。
- <sup>a</sup> 鼓励各供应商和其他商业合作伙伴加入联合国全球契约，并在与倡议有关的问题上作指导工作。
- <sup>a</sup> 参加各项活动，进一步促进和壮大联合国全球契约。

## 跨领域组成部分

### CEO 承诺和领导力

- <sup>a</sup> CEO 在可持续发展和对联合国全球契约的承诺方面公开发表声明并展示个人领导能力。
- <sup>a</sup> CEO 参与推动倡议的进展，以提高企业各部门的可持续发展性能，并牵头推进行业标准的开发。
- <sup>a</sup> CEO 率领执行管理团队着手制订企业的可持续发展战略部署、确定目标，并监督其落实情况。
- <sup>a</sup> 将可持续发展标准和联合国全球契约原则定为CEO和执行管理团队的目标和奖励计划的一部分。

### 董事会的通过与监督职能

- <sup>a</sup> 董事会（或同等组织\*\*）承担起保证企业长期执行可持续发展战略部署的责任和监督职能。
- <sup>a</sup> 董事会在条件允许的情况下成立一个委员会或授权一位董事会成员承担企业可持续发展方面的责任。
- <sup>a</sup> 董事会（或委员会）在条件允许的情况下审阅批准企业的可持续发展正式报告（即全球契约进展情况报告）。

### 利益相关方的参与

- <sup>a</sup> 公开承认企业对内部和外部利益相关方影响的责任。
- <sup>a</sup> 与关键利益相关方协商定义可持续发展的战略、目标和政策。
- <sup>a</sup> 在处理落实中所遇到的难题和挑战时与利益相关方进行协商，并邀请他们积极参与绩效的审查工作。
- <sup>a</sup> 建立与雇员及其他利益相关方接触的渠道，听取他们的想法，解决他们的忧虑，并保护告密者。

### 透明度和信息的披露

- <sup>a</sup> 与所有感兴趣的各方共享可持续发展方面的信息，回应利益相关方的问询并解决他们的忧虑。
- <sup>a</sup> 确保进展情况报告涵盖领导力蓝图的所有方面，在适当情况下使用全球报告倡议框架。
- <sup>a</sup> 将进展情况报告纳入年度财务报告或与其一并公布发行。
- <sup>a</sup> 保证进展情况报告的外部核查功能，或利用其他方法寻求外部利益相关方对该报告合法性的认可。

\*\* 如企业没有正式的董事会，其他管理或法人机构应承担这些责任

## 有关蓝图的问题和解答

**问** 蓝图是否引进了对联合国全球契约参与者的新要求？

**答:** 没有。蓝图是为激励那些希望取得更大成绩的企业而设计的，目的是向它们提供一个可持续发展领导力的行动模式。它的设计是本着激励性和可实现性的宗旨。

**问** 蓝图与其它可持续发展模式有何不同？

**答:** 这份蓝图是有独特性质的。因为它在衔接和利用联合国中现有的资源和发展机会的同时提出了一个对企业可持续发展的进一步的设想。它在落实十项原则方面采纳企业领导力的做法，同时也涵盖了处理与可持续发展有关的更广泛的联合国目标和事务的战略部署和机会。

**问** 蓝图与联合国全球契约有本质的背离么？

**答:** 没有。蓝图是深深扎根于联合国全球契约的两项企业承诺中 - 即落实十项原则，和采取行动支持更广泛的联合国目标和事务。蓝图的目的是进一步阐述这两项承诺，同时为企业提供新的机遇。由此可见，蓝图代表了联合国全球契约的进化性一步。

**问** 如何使全面落实蓝图的企业得到承认？

**答:** 首先，蓝图向企业提供机会，使它们能够评估和交流它们对蓝图的通过和落实进展。我们鼓励企业利用进展情况报告来完成这项活动。此外，联合国全球契约办公室将使用第三方来为他们所认可的蓝图龙头企业提出表彰。这些第三方可能包括民间社会组织、投资者、政府机构或其他利益相关方。

**问** 蓝图似乎是专为大型企业而设计的。它也可以为中小型企业所用吗？

**答:** 当然可以。的确蓝图的一些部分如董事会通过，可能不适用小型企业。在这种情况下公司应该注重蓝图中的相关部分，并在进展情况报告中说明原因。

企业可持续发展领导力蓝图是联合国全球契约头10年进展的高峰。它是经过与来自各大洲的100多个参与组织和利益相关方密切磋商后制定的。

联合国全球契约办公室副主任加文鲍尔 (Gavin Power) 先生和高级顾问奥莱隆德汉森 (Ole Lund Hansen) 先生率领一个核心小组负责监督这些磋商的进展。我们在此感谢吉尔基金会 (Fondation Guilé) 的支持。



联合国全球契约办公室出版  
联系方式: [unglobalcompact@un.org](mailto:unglobalcompact@un.org)  
2010年6月 150万份