

企业社会参与战略简明工具包



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年4月

本文目录

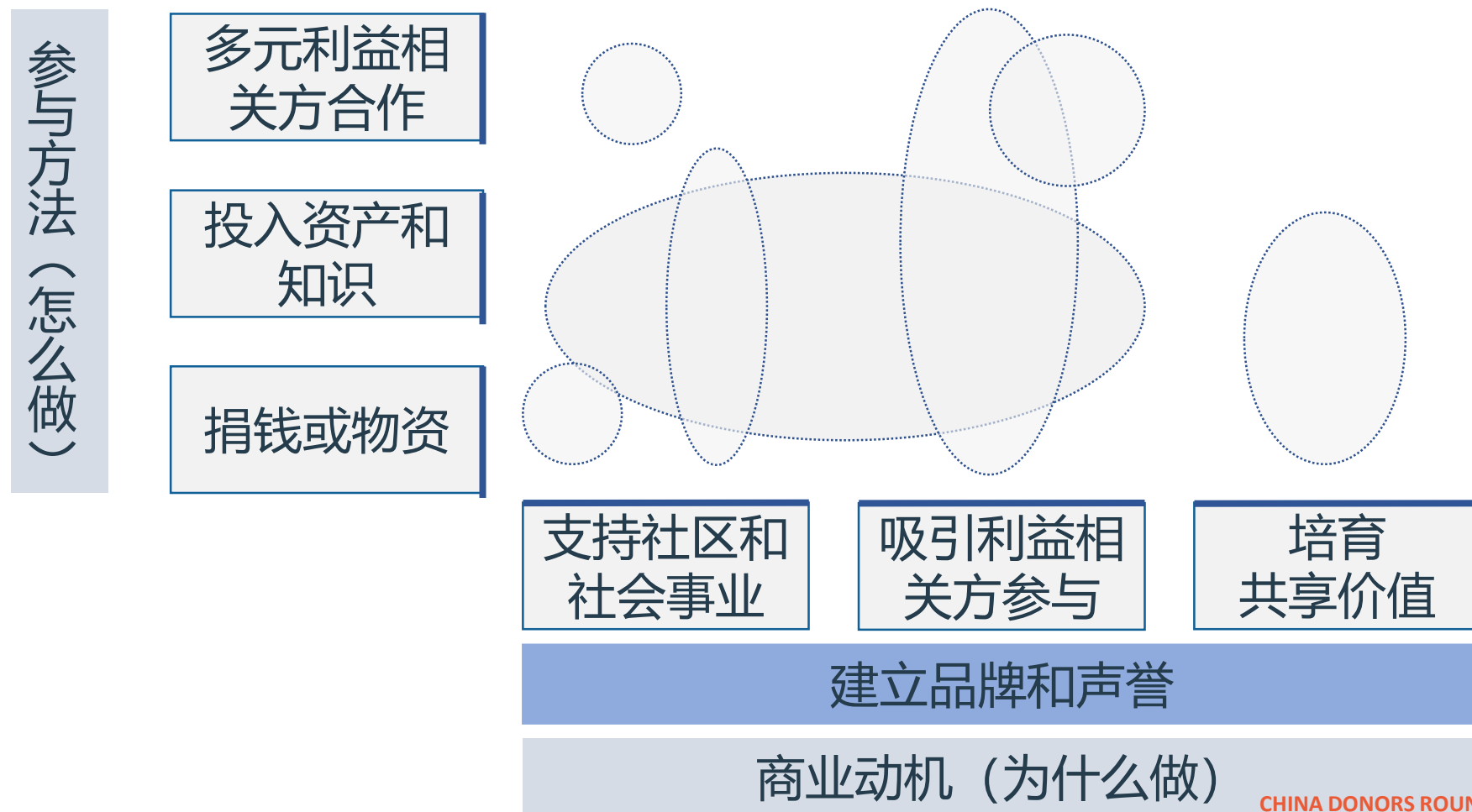
- ❑ 企业基金会和企业社会责任感正深陷挑战中，受到内外部利益相关者期望以及企业优先事项的变化的影响，追求成功、带来成果显得格外困难。为帮助负责企业社会参与的部门突破当前困境，FSG与CECP（Chief Executives for Corporate Purpose）合作开发企业社会参与实用工具包，用于检视企业社会参与现状，建立与企业发展战略匹配，并注重结果的战略规划。
- ❑ 本文为您介绍企业社会参与战略规划的三种工具：
 - 意图矩阵：它是什么、如何使用？
 - 问题筛选器：它是什么、如何使用？
 - 影响模型：它是什么、如何使用？
- ❑ 报告原文请参考：https://www.fsg.org/tools-and-resources/simplifying_strategy#download-area

本文背景

- ❑ 在过去的十五年里，企业社会参与的范围、定义、价值和存在理由引发了业界持续不断地讨论。企业应该如何承担社会责任，是否应该承担某类社会责任，如何应对内部优先事项和外部利益相关者期望的变化，这些问题都给企业基金会和企业社会责任部带来巨大的压力。
- ❑ 战略规划是帮助企业基金会和企业社会责任部制定和实现组织/部门目标的关键动作，它也有助于企业基金会和企业社会责任部平衡宏观目标与有限预算之间的冲突，从而缓解压力、面对挑战。
- ❑ 如何使企业社会参与脱离传统的慈善捐赠，变成注重结果、与企业发展战略匹配的社会参与行动，本文提供了**三种工具，分别是意图矩阵、问题监测表、影响模型**，供您参考。
- ❑ 需要注意的是，这些工具既不是静态的，也不是一次性的，我们应该根据实际环境灵活选用。

工具1 | 意图矩阵：什么是意图矩阵

□ 意图矩阵是通过可视化的方式，帮助我们澄清企业社会参与的动机和方法，从而调整和优化企业社会参与的资源分配。如图示：



工具1 | 意图矩阵：意图矩阵中横轴标签的设置

- 意图矩阵中的横轴为企业社会参与的商业动机，**描绘企业为什么要做社会参与**。我们可以将主要的商业动机分为以下三类：
 - **支持社区和社区事业**。这是最基本的商业动机，企业应在解决其经营地及周围区域的相关问题上发挥积极影响，做个“好公民”。
 - **吸引重要利益相关方参与**。这些利益相关方包括员工、客户、监管机构和其他有着关键业务关系的主体。通过企业社会参与活动，一方面，了解和满足这些利益相关方的价值实现诉求；另一方面，提升员工满意度、生产力和忠诚度，同时为企业吸引潜在员工。
 - **培育企业整体的共享价值**。了解企业长期战略的机遇和挑战，设计与企业长期发展战略匹配的社会参与战略，共同塑造支持企业长期发展和持续营利的条件。
- 以这三种动机为导向，制定企业社会参与战略，致力于产生影响，并能够呈现清晰的成果，就能在顾客和关键利益相关方中建立企业的品牌和声誉，进而带来商业利益。

工具1 | 意图矩阵：意图矩阵中纵轴标签的设置

- 意图矩阵中的纵轴为企业社会参与的方式，**描绘企业如何做社会参与**。常见的企业社会参与方式有三种：
- **捐赠，包括钱和物资**。这种方式可以量化投入，需要依据预算管理时间和资源，不太要求与企业的其他部门互相配合。
 - **投入企业的资产和专业技能**。这种方式需要对“企业资产”做更广泛的界定，包括专业志愿者服务、品牌和号召力，以及客户和供应商关系等。这种方式需要与人力资源、研发、市场营销和采购等其他部门紧密合作，并且，它难以量化投入。
 - **开展多利益相关方合作**。这种方式通过促进或参与多利益相关方合作，形成结构化的合作关系，让企业在解决社会问题上发挥作用。它旨在通过合作创造更大的价值，而且这种合作需要跨界参与，包括同行公司、公共部门和社会组织等。

工具1 | 意图矩阵：如何使用意图矩阵（1/2）

□ 首先，通过绘制意图矩阵，澄清企业社会参与的动机和方法。分为两个步骤：

第一步：根据企业实际情况制作矩阵坐标轴标签

- 结合企业实际情况，制作意图矩阵的横轴标签，描绘现实中企业社会参与的主要动机是什么。
- 结合企业实际情况，制作意图矩阵的纵轴标签，描绘现实中企业社会参与的方式都有哪些。

第二步：将当前企业社会参与活动对应画到矩阵中

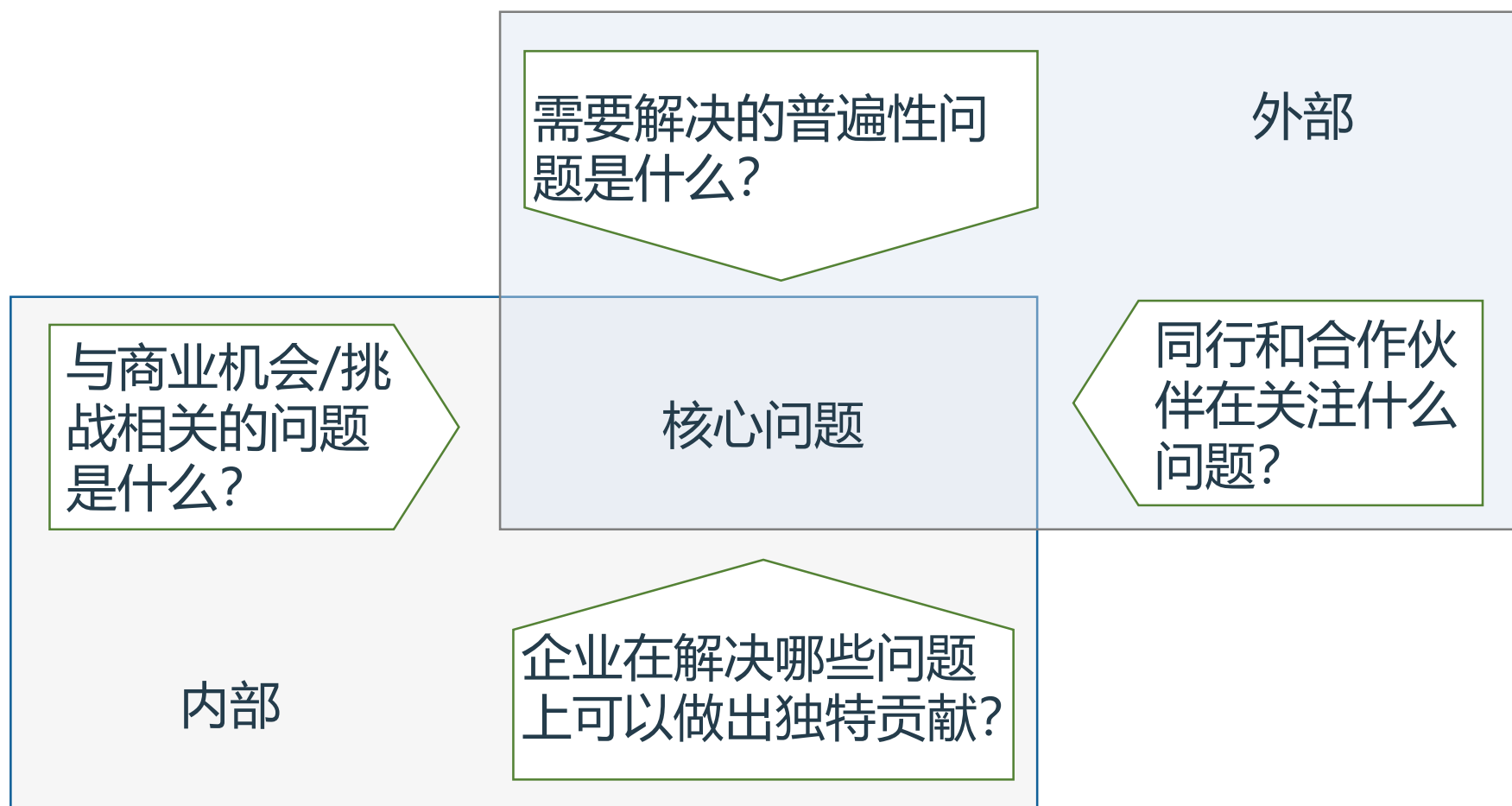
- 使用圆圈代表不同的计划，比如倡议、项目、拨款等，也可以做个性化绘制，比如根据活动规模大小来画圆圈的大小，使用不同颜色代表活动开展的不同区域等。

工具1 | 意图矩阵：如何使用意图矩阵（2/2）

- 其次，参考已绘制的意图矩阵，全面检视企业社会参与的情况，与团队一起讨论：
 - 矩阵中活动的商业动机和参与方法是否清晰并一致？
 - 哪些活动是有效的？
 - 哪些活动是需要重新评估和规划的？

工具2 | 问题筛选器：什么是问题筛选器

- 问题筛选器旨在提供一个多维度的分析过程，通过四个基本问题，帮助我们对企业社会参与应优先关注的问题做筛选。如图示：



工具2 | 问题筛选器：如何使用问题筛选器（1/2）

□ 先是要收集与回答四个基本问题有关的观点：

1.与商业机会/挑战相关的问题是什么？

- 通过与内部利益相关者进行对话，做信息收集。比如人力资源、政府和公共事务、企业战略、业务发展以及关键的地区的管理层等。

2.企业在解决哪些问题上可以做出独特贡献？

- 需要事先了解并界定企业资产都有哪些，比如专业志愿者服务、品牌和号召力、客户和供应商关系等。

3.需要解决的普遍性问题是什么？

- 使用一系列公开的信息来源，比如联合国可持续发展目标、社会进步指数等，帮助我们快速识别哪些是企业可以解决的潜在问题。

4.同行和合作伙伴在关注什么问题？

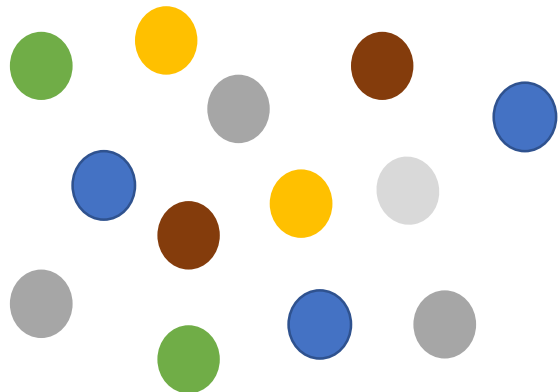
- 描绘同行的企业社会责任参与概况，了解同行品牌的相关情况，以及他们怎么辨识并促进那些积极的外部合作伙伴参与。

工具2 | 问题筛选器：如何使用问题筛选器（2/2）

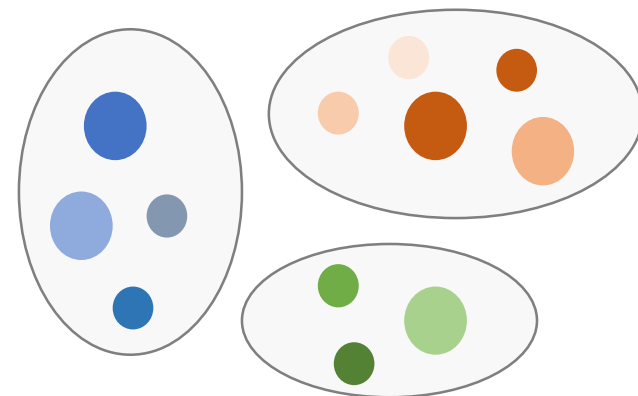
- 一旦所有的问题得到回答，我们就可以通过内外部结合的角度缩小潜在问题的范围，找出**符合企业环境、能使用独特的企业资产、具有紧迫性，并与同行保持一致或形成鲜明对比**的“最佳问题”。
- 在现实场景中，**寻找和分析“最佳问题”是个反复的过程**，对外部环境的新见解，会促使我们重新审视企业潜在的独特性，或者形成新的优先事项，重新建构我们对潜在问题的理解。
- 在收集观点时，从同事、同行和问题专家那里收集到的最新信息，通常会让我们获益匪浅。
- 此外，无论是对新的潜在问题进行评估，还是对战略规划进程进行整体检审，或就某一个问题的具体几个方面做重新审查，都可以使用问题筛选器来进行优先次序选择。

工具3 | 影响模型：什么是影响模型

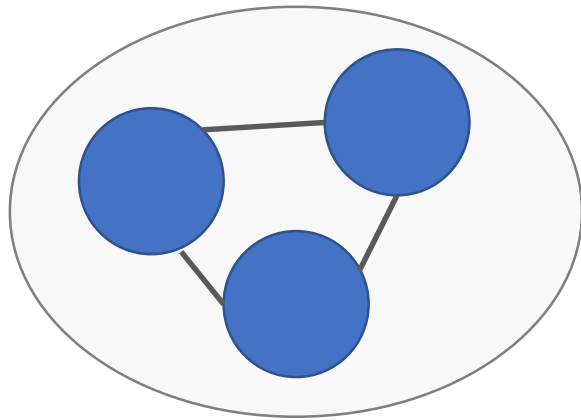
□ 影响模型可以帮助我们在不同的现实环境中，根据已有的资源，选择企业社会参与的详细战略模式，解决选定的问题。有四种常见模式，如图示：



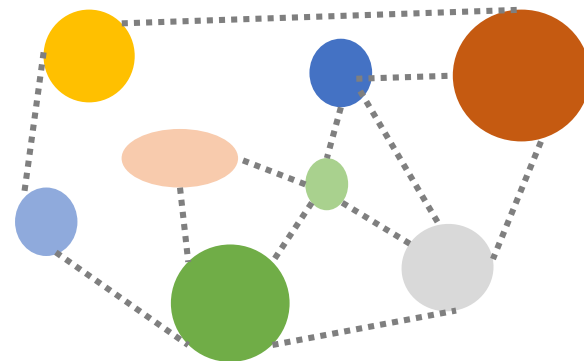
五彩
纸屑
模式



集群
模式



集中
模式



生态
系统
变化
模式

工具3 | 影响模型： a.五彩纸屑模式

- 五彩纸屑模式包含大量的捐赠或项目，平均规模小，分布在多个主题和区域。企业社会参与往往针对当地社区和利益相关方的需求，没有明确的核心问题。

优势：

- 灵活性高，容易复制和传播。
- 可以支持广泛的问题和方法。
- 不要求工作人员拥有问题领域相关的精深知识，也不要求过高的协调合作能力。

劣势：

- 缺乏战略清晰度和重点。
- 难以取得成果，并难以对外展示成果。

成功关键因素：

- 精简管理程序，及时与伙伴沟通，建立工作效率。
- 强调透明度，确保强有力的财务管理。
- 采用适当的测量方法，重点跟踪关键的投入和产出，避免从高度分散的活动中寻求可归因的影响。

工具3 | 影响模型： b.集群模式

- ❑ 集群模式将企业社会参与的战略重点，缩小为三个以下的问题组，增加战略清晰度，给予令人信服的成果。它为我们管理、衡量和沟通方面的投入，提供了更清晰的保障。

优势：

- 相对更清晰的战略重点。
- 有利于更好地衡量如何分配资源，做出资源分配的决策。
- 有利于内外部交流和展示成果。

劣势：

- 问题组的范围可能较为宽泛，缺乏必要的重点和深度，无法取得可衡量的成果，或者成果影响力不够大。

成功关键因素：

- 缩小问题范围，将资源集中投入与核心目标有关的活动中，严格执行战略决策。
- 随着问题范围收窄，在结束非重点项目时，应完成预期计划，做负责任的退出，实现良好资助关系的过渡。

工具3 | 影响模型： c.集中模式

- 集中模式强调在特定的时间计划内，聚焦特定地域和问题，通过更深入和更积极的参与一个或几个领域，实现预定的目标。它需要充分了解该领域已有的专业知识，并确保工作人员有匹配的专业能力。

优势：

- 提高投资回报率。
- 有利于取得可衡量的结果，并能够让关键的利益相关方看到这些结果。
- 有助于调动企业资源，获得管理层的关注，确保项目执行。

劣势：

- 与其他致力于实施大规模、可持续的社会变革一样，单个主体难以解决复杂的系统性问题。
- 资源总是有限的，对某些议题的深入参与，则需要企业退出过去关注的其他议题，以便匀出资源，集中投资。

成功关键因素：

- 制定战略目标。
- 持续深耕一个领域，对该领域的问题、机遇和挑战有一个全面细致的理解。
- 评估问题、参与者、外在环境等，分析问题与目标的差距，识别战略选择。

工具3 | 影响模型： d.生态系统变化模式

- ❑ 生态系统变化模式主要针对根源性问题，通过有意识地采用结构化合作的方式，来实现共同目标。它侧重于建立更大范围的伙伴关系，进行集体协作。我们在采用这种模式之前，先要做个完整的评估。

优势：

- 有助于我们塑造可持续的系统变革，以及具备应对系统层面挑战的能力。
- 有助于塑造和推动企业的核心业务竞争力发展。

劣势：

- 优先追求解决社会问题，并且需要与合作伙伴分享荣誉。
- 企业自身的信誉度是参与合作的重要先决条件。
- 需要承受更长期的时间投入，通常以年而不是以周或月来衡量。

成功关键因素：

- 投入时间和耐心发展相互信任的关系。
- 愿意共同创造最终看起来与企业最初目标不同的途径。
- 不断感知环境，发展观察、理解和影响相关部门、区域或行业的能力。
- 面对变化，保持灵活性和适应性。

工具3 | 影响模型：如何使用影响模型

- 影响模型的四种模式，可以帮助我们在制定企业社会参与战略时，澄清需要分配哪些类型的资源，如何整合或拆分活动，以及是否追求通过企业社会参与，对问题症状或根本原因带来影响。
- 选择采用任何一种模式，我们都会从中获益，同时面对挑战。因此，在做企业社会参与战略规划时，**没有“唯一正确”的模式**。关键是根据企业的业务范围、在地情况，以及我们的能力和文化，匹配适合的模式。
- 我们可以而且应该经常梳理和检视战略规划，随着企业内外部动态变化，从一种模式迁移到另一种模式，或者选择使用多种模式形成战略组合，制定一个在当前环境中可行、实用的战略规划。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。