



商业与人权蓝图

将人权植入关键职能管理

Blueprint

For Embedding

Human Rights in Key Company

Functions

(征求意见稿)

序言

弹指间，金蜜蜂与欧洲企业社会责任协会（CSR Europe）从相识、相知，再到合作，已经有十余年。这些年来，双方在平台建设、会议交流、媒体合作、倡议发起等方面开展许多合作。双方共同举办2005中欧企业社会责任（北京）国际论坛，每年的金蜜蜂企业社会责任国际论坛，CSR Europe也都作为联合主办单位参与其中。近年来，双方的合作领域越来越广泛，越来越深入。2016年1月，我们共同合作在上海举办了汽车行业供应链可持续发展论坛，使我们的合作深入到在全球行业层面共同推动企业社会责任发展。2016年6月，在第11届金蜜蜂企业社会责任国际论坛期间，我们又联合推出了《商业与人权蓝图》中文版。探讨如何将人权植入到企业关键职能管理中，标志着双方在企业社会责任领域的合作进一步深入。

从企业社会责任的角度探讨人权，可以说是企业社会责任领域的一个前沿议题，也是最富有挑战性的议题和最具价值的议题。

第一，人权是企业履行社会责任的重要实践课题

2011年11月国际标准化组织发布了ISO 26000社会责任国际标准，2015年9月中国发布了GB 36000社会责任指南国家标准。这两个社会责任标准中，尊重人权都被列为组织履行社会责任的七大原则之一，同时也被列为七大核心履责主题之一。在中国社会责任国家标准GB36000中，明确提出组织应尊重人权，并认可尊重人权的重要性和普遍性。虽然保护人权是国家的责任，但商业组织也能对个人人权产生影响。因此包括企业在内的各种组织要承担包括在其影响范围内尊重人权的责任。这些责任包括在其影响范围内尊重个人依法享有的生命权、政治权利等各项公民权利；包括维护个人尊严和实现个人发展所需要的就业工作权利、基本生活水准、社会保障、健康、受教育、文化、环境等经济、社会和文化权利；以及在工作中关注劳动权益问题，包括尊重依法参加工会、消除一切形式的强迫劳动和强制劳动、有效废除童工、消除就业和职业歧视等。实际上在一定程度上讲，这两个标准里面社会责任核心议题，不管是与环境相关的，与劳工相关的，与企业治理相关的，与消费者相关的，归根结底都是为了更好地保障和实现人权。因此，尊重人权都是摆在中外企业履行社会责任的核心课题。

第二，人权是企业履行社会责任的挑战性课题

2000年《联合国全球契约》发布推行。2011年联合国人权理事会签署了《联合国商业与人权指导原则》。越来越多的企业在采取行动，履行己任，尊重人权。许多企业已在其商业活动与人权尊重之间建立了关联；不少已把人权政策结合到公司目标和运营之中。其他一些对人权问题相对陌生的企业已在其业务运营中解决过一些与人权相关的问题，只是采用了不同的名称，如劳动标准、健康与安全、或禁止歧视规定等。但是正如将社会责任和可持续发展理念全面融入到企业的日程管理和运营，融入到每个员工的日常工作难度一样，企业要履行尊重人权责任，企业必须将尊重人权理念根植其业务、价值观和企业文化中，这都是一个极富挑战的课题。即使在企业社会责任发展历史较长的欧洲，对很多企业来讲，这也是说起来容易做起来也难的问题。那么对很多中国企业来讲，无论是社会责任的发展，还是参与市场经济的发展阶段都不长，对其企业运营管理的影响的识别和管理，比如供应链的管理都还处在初级阶段，那么对于尊重人权的系统管理无疑面临更大的挑战。

第三，将人权植入到关键职能管理企业怎样做到人权履责与商业可持续发展共赢？这本《商业与人权蓝图》为我们厘清了概念，提供了有效的方法论，即：从三个关键部门的六个要素来植入人权责任。

从2012年起，欧洲企业社会责任协会（CSR Europe）率先在欧洲发起了商业与人权项目，探索人权议题对商业的积极意义。在项目调研过程中，发现将人权植入到企业的过程中，发挥核心作用的关键部门是对商业中与人权关系最为紧密的人力资源、采购、风险管理等职能部门。并进一步定义出将人权易于在商业环境中应用的六大要素，即：跨部门领导力、共担责任、激励机制、提供操作指导和培训、促进双向沟通、评估分析整合等。欧洲企业社会责任协会联合了欧洲商业与人权中心、众多研究机构、专家等，经过几年的潜心调研和采访，收集，分析了18家来自各行业的欧洲本土及跨国企业优秀案例，于2016年3月在欧洲发布了第一个版本《商业与人权蓝图》，受到企业和社会的好评。可以说这本简洁的蓝图将一个看似复杂高深的尊重人权问题，转化成三个关键职能和六个核心要素，再加上配以相应的企业实践案例，非常值得借鉴和推广。因此，双方经过高效沟通，快速决策，将这个成果和方法介绍到中国来！

经过双方的共同努力，短短一个多月的时间，我们翻译了《商业与人权蓝图》英文版，并在欧洲企业社会责任协会的指导下，按照《商业与人权蓝图》的三个关键部门六个核心要素的方法，从中国企业近年社会责任报告或公开资料中整理出了15家中国企业的22个优秀案例。通过此次案例收集、分析，也使得我们对中国企业在应对人权问题上的积极态度和措施有了更深入的了解。我们为这些优秀的中国企业感到骄傲。在此，我们向在本次案例收集中对我们给予大力支持的中石油、中国移动、国家电网、蒙牛、中铝集团、中国路桥、中建集团、中化集团、联想、万科、复星医药等中国企业示衷心感谢，并向大家致敬！

因时间仓促，我们在队《商业与人权蓝图》的翻译，以及中国企业案例的收集、撰写过程中难免存在疏漏和不足之处，望读者见谅并指正。

谢谢大家！

Stefan Crets	殷格非
欧洲企业社会责任协会总干事	金蜜蜂中国企业社会责任网络创始人

目录

序言	3
关于本蓝图	6
简介	8
人权植入的六大要素	10
将人权植入人力资源部门	11
将人权植入采购部门	11
将人权植入风险管理部	11
要素1：跨部门领导力	12
人力资源	13
采购	14
风险管理	15
要素2：责任共担	16
人力资源	17
采购	18
风险管理	19
要素3：激励机制	20
人力资源	21
采购	22
风险管理	23
要素4：提供运营指导和培训	24
人力资源	26
采购	27
风险管理	28
要素5：促进双向沟通	29
人力资源	31
采购	32
风险管理	34
要素6：评估，分析和整合	35
人力资源	36
采购	37
风险管理	39
结论及后续措施	40

关于 本蓝图

本蓝图旨在为以下领域提供操作支持，帮助：

- 企业社会责任 / 可持续发展经理将人权观念植入其所在机构；
- 人力资源、采购、风险管理 / 法务经理明晰其在人权观念植入中所承担的责任；

本蓝图将人权观念分解为易于在商业环境中应用的六大要素，通过给出每个要素的定义、目前企业的相关案例概述及企业的具体措施和倡议，厘清人权观念植入的概念，以此实现上述目标。

该六大要素可应用于人力资源、采购以及风险管理之中，以明确各部门在人权观念植入企业的过程中所承担的职责。

为撰写本蓝图，欧洲企业社会责任协会开展了以下活动：

欧洲企业社会责任协会与以下欧洲商务和人权中心的合作伙伴共同开展了案例收集活动。

2014年

与Shift机构的专家一起确定人权观念植入的六大关键要素及优秀实践案例。

2015年

与欧洲商务与人权中心的合作伙伴联合采访，收集企业案例的相关信息。

2016年

分析趋势，为编撰本蓝图寻找优秀案例。

本蓝图选取的实践案例来自于：

- 18家受访企业：信息技术及电子工业（5家）；能源与公用事业（4家）；电信服务（4家）；金融及保险业（2家）；食品及饮料（1家）；石油与天然气（1家）；专业服务（1家）；
- Shift机构专家提供了优秀企业实践案例样本；

基于企业实践案例样本，欧洲企业社会责任协会总结出每个要素的企业践行现状，并在趋势部分进行了论述。

本蓝图由欧洲企业社会责任协会的工作人员撰写，并在编写过程中得到了入选企业和相关专家的咨询建议。本蓝图所提供信息均以欧洲商业与人权中心框架为基础。

欧洲商务与人权中心是一个针对欧洲企业的平台，旨在：

一）交流知识、向同行和专家学习；二）分享企业和人权方面的最佳实践，以及三）提出解决方案以缩小差距。欧洲商务与人权中心已与分布在10个欧洲国家的10家全国性合作机构结成伙伴关系。

欧洲企业社会责任协会的商业和人权项目

2012年，欧洲企业社会责任协会发起了商业与人权项目，欧洲商务与人权中心也是该项目的一部分。这一项目由欧洲企业社会责任协会会员企业日立公司、安赛乐米塔尔、瑞典大瀑布电力公司、大众汽车以及德国合作组织econsense共同提供指导，旨在加强对《联合国商业与人权指导原则》中商业潜在影响的共同学习，并在执行过程中为企业提供支持。该项目的重点关注领域之一是如何有效地将人权观念植入各部门。

合作方：

Business in the Community, econsense, Sodalitas, FIBS, Foretica, respACT, GoldenBee CSR China

In partnership with



econsense

Forum for Sustainable Development of German Business



简介

处理人权问题具有积极的商业意义，这使企业能够保持其业务连续性、遵守法律规定，并强化企业内部和外部利益相关方的关系。

在人权讨论中常常被忽视的是企业通过核心业务活动做出的积极贡献。例如，供应链管理系统关注产品质量、供货稳定性，以及与供应商的长期合作伙伴关系，这能够有效推进经济和社会人权发展。通过上述合作以及向员工和社区提供解决方案以进一步发展经济和教育，真正尊重人权才更有可能实现。

2011年联合国人权理事会签署了《联合国商业与人权指导原则》（以下简称《指导原则》）。五年后，越来越多的企业开始采取行动，履行己任，尊重人权。

有些行动很直接，但不一定容易贯彻，例如发布关于人权的政策或建立申诉机制。另一些行动并没有那么直接，例如开始贯彻或加强影响公司整体文化和经营方式的实践。

为履行尊重人权的责任，企业必须将对于人权的尊重植入其业务、价值观和企业文化。

根据《指导原则》，将人权观念植入公司职能是“一个宏观的过程，包括从确保所有员工都了解企业对人权政策的承诺，到理解这一承诺如何指引他们开展日常工作、接受培训、被赋予权利及受到激励，使其行为与承诺相符，并将其视为职场核心价值的本质。”

事情总是说起来容易做起来难。

因此，欧洲企业社会责任协会开始携手企业，为将人权观念植入企业提供操作层面的支持。这项合作也表明，在将人权观念植入企业的过程中，发挥核心作用的往往是人力资源、采购、风险管理/审计部门：

《指导原则》建议关注与人有关的风险，而并非仅仅着眼于与企业相关的风险，因此，人力资源部门起到了核心作用。

对于拥有庞大而复杂供应链的公司，解决潜在和实际的人权影响，同时限制业务中断情况的发生是其核心问题。而此类事务通常由采购部门的工作人员负责，并在总部决策和落地实施之间起到桥梁作用。

风险评估是验证和改进当前流程的基础。当涉及到人权时，公司搜集的用以评估人权风险的信息（如人权影响评估报告）将提供有价值的商业信息，包括潜在和实际的人权风险和负面影响、公司评估和管理人权风险的能力，以及利益相关方对公司的看法。通过上述努力搜集到的信息可以提供有价值的改进公司战略的建议。因此，我们也分析了风险职能部门促进人权观念植入的途径。

人权植入的六大要素

《指导原则》没有就将责任观念和尊重融为一体做出单一规定。然而，经验表明，企业有一些应该考虑的通用关键要素，这与企业文化、业务种类，公司不同职能部门的定位无关。

关键要素	实践意义
1. 跨部门领导力	<p>跨部门协调团队要确保对人权问题进行有效的管理，包括以下几方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 带动/推动公司在人权观念植入方面做出努力； ● 除信息共享外也做出其他努力； ● 为相关部门分配明确的职责，从而采取行动防控和应对负面人权影响；
2. 责任共担	<p>由公司中负责可能引起人权风险的活动或业务关系的员工（负面影响施加者）共同对结果承担责任；</p>
3. 激励机制	<p>为所有员工设置适当的绩效目标，根据管理层承诺设置激励措施，从而确保相关运营人员知晓他们在防控风险和负面影响方面的责任；</p>
4. 提供运营指导和培训	<p>为公司所有层级的员工提供定制化的运营指导和持续培训，培训需：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 与日常工作相联系并循序渐进； ● 努力渗透到行为和能力提升中去，而不只是监督遵守； ● 得到管理层的大力支持；
5. 促进双向沟通	<p>在管理层和运营人员之间建立双向沟通渠道。必须保证明晰、经常性的沟通，并能在不同背景下进行。沟通需要应对现有挑战并推广优秀实践。</p>
6. 评估、分析及整合	<p>在内部定期分析公司的人权表现、共享和整合汲取的经验教训。</p> <p>根据持续改进的方法，使用有助于衡量公司中长期目标进展的指标。</p>

这六大元素适用于任何职能部门，并可作为整体适用于公司运营。它们可将对人权的尊重贯彻到整个公司的管理制度和流程中去。

方法是否最有效取决于每个公司的情况及其内部对于不同部门的定位。不同公司可能倾向于不同做法，但经验表明，最成功的方法往往包含一个或多个上述元素。

公司的人力资源、采购和风险管理等部门往往在公司各层级设有专业人员网络，他们在业务运营中发挥着核心作用，对于推动自上而下的政策制定以及自下而上的解决方案策划、改变现状很有裨益。

将人权植入人力资源部门

应对员工可能遭遇的风险（对人的风险）是人力资源政策中的一个关键要素。因此，在确保所有员工享有基本尊严和职业生活质量方面，人力资源部门发挥着无法替代的作用。

例如，人力资源部门时常带动员工参与整个机构价值观融入的过程、内部分享公司承诺的相关信息，并推动员工行为负责制。

《指导原则》希望企业能有效地预防和解决突出的人权风险问题——即对可能受到负面影响的人群来说最为严峻的风险问题。例如，对于人力资源部门而言，这些风险问题包括雇佣和招聘过程中出现的风险（如由代理机构临时聘用的强迫劳动力）、有关童工的风险、性骚扰或甚至工作场所的暴力风险。其他潜在的负面影响可能涉及到工资、工时、恰当的健康安全措施、言论或宗教自由以及一系列其他相关人权。

更重要的是，《指导原则》希望公司尊重所有员工的人权，包括管理层、普通员工和临时合同工。

将人权植入采购部门

采购部门负责获取原材料、零件、部件、产品和服务。因此，采购的货物和服务的质量、订单的及时交付以及成本效益通常是管理采购部门的主要参考标准。与此同时，供应链中的员工在人权方面所受到的保护程度是影响业务持续性、产品质量和企业声誉的重要因素。

将对人权的尊重植入其所在机构，有助于采购部门降低潜在受影响的利益相关方的风险，同时也对业务中断起到限制作用。因此，采购部门有责任让价值链上下游的商业伙伴参与进来，包括制定明确的期望值和增强供应商的责任感。这个框架非常重要，因为《指导原则》要求企业解决其直接或间接带来的潜在和实际的负面人权影响（方式包括激励他人采取行动，或采取与其他方类似的措施），或应对与它们的运营、产品或服务直接相关的负面影响。

将人权植入风险管理部

风险管理部负责识别和管理企业风险——包括运营、法律、财务或声誉风险。这是一个内部控制职能（与内部审计类似），其作用是向董事会保证企业能有效地识别和管理风险。然而，企业对人权的尊重意味着其除了关注业务风险外，还专注与人相关的风险。经验表明，从中长期来看，两者将逐渐趋同；然而短期内未必如此。

在某些方面，这与现代企业风险管理（ERM）的演变是一致的。企业风险管理已经发展成一种将企业运营中不同外部因素内部化的方式。这些外部因素包括与环境、个人和社区有关的成本。尤其是在欧洲，企业风险管理往往给予利益相关方（而非股东）极大的关注。有趣的是，最新风险管理标准 ISO 31000明确了其对利益相关方的重点关注。



要素1:

跨部门领导力

跨部门团队能够帮助企业进行更广泛的沟通、协调并打造更好的产品和服务。机构内部多个部门领导以及单个部门内的多个分支部门都应参与制定工作预期并予以落实，从而将尊重人权植入企业管理中。这能帮助整个机构在更大程度上获得认可并带来更为顺畅的信息共享，打破不同领域之间的“壁垒”。相关部门对人权问题管理的参与使企业能够更有效地整合影响评估的结果并采取相应行动。负责跨部门工作的领导应该有较强的影响力，能够向同事传达人权观念的重要性。

企业案例

某跨国公司在三个不同部门（企业可持续发展部、风险管理部和人力资源部）之间分配人权领导力的职责。可持续发展部门起草企业层面的策略并提供策略指导。风险管理部将人权风险作为全面风险分析的一部分，识别并管理人权风险，并为各国办事处的风险管理培训人员进行培训，使他们了解人权风险。人力资源管理部管理与劳工权利和劳动力多元化相关的内部人权问题。这三部门各自发挥作用，协同合作——比如回应外界咨询或就重要政策征求意见。

- 在识别人权植入责任的相关部门时，瑞典大瀑布电力公司采取了以下两种措施：
- 采用内部管理流程,在对现有部门理解的基础上，植入企业对人权的尊重；
 - 为增强内部意识和改变企业思维定式提供缓冲时间；

该公司进展如下：公司高层确定人权能够在哪些运营领域带来负面影响，并决定重点关注公司的供应链。公司在向内部部门梳理人权带来的负面影响时，瑞典大瀑布电力公司发现许多部门（健康及安全、生产、采购、人力资源和法务）应与可持续发展部门共同协作，以解决人权带来的现有和潜在的负面影响。

对于供应链，瑞典大瀑布电力公司决定采取以下两大初步行动：

- 在燃料采购方面，就供应链决策成立跨部门委员会。成员包括来自业务、法务、风险和可持续发展部门的管理人员，可持续发展专家团队为该委员会提供支持。
- 人权在可持续发展尽职调查中起到关键作用，企业应为可持续发展尽职调查打造一个覆盖全集团的跨部门能力中心。该中心旨在提升机构对可持续发展的敏感度，尤其是人权原则方面的敏感度。这将在长期内增强关键员工（如环境、健康和专家、审计员、采购人员）在人权问题方面的意识和能力，使他们能够有效地将人权观念植入可持续发展尽职调查中。



趋势

多部门强化人权信息的重要性获得了广泛认可。

许多公司建立了由总部和区域办公室共同组成的跨部门委员会。其中，采购部门往往在跨部门协作中发挥核心作用。这通常是一个合规性导向的决策，但我们的采访特别关注了某些案例。在这些案例中，采购正不断向更加注重流程创新战略的方向发展。

四成的公司报告指出，风险管理部在其公司的跨部门人权观念植入中发挥了作用。

人力资源



大多数公司的人力资源部是跨部门人权植入中的一个关键部门，该部门是推动企业建立和维护制度的重要推手，这不仅能保护公司内部员工的人权，并将更广泛的尊重人权的责任植入到整个企业文化中。

这可能牵涉到人力资源部门的多个分部，包括高层企业总部员工、区域办事处管理人员，以及负责相关地区和业务部的同事。人力资源部门通常会与组织内的其他关键部门开展定期的合作，如法律、风险管理、内部审计和采购部门。对人权风险管理的协调可以建立在这些现有的关系之上。

企业案例

某跨国电力设施公司将其领导层分成一个三层金字塔结构，每一层负责公司内部人权观念植入的不同方面。金字塔的顶端是企业总部，负责制定集团战略并组织人权委员会，该委员会由道德、战略和人力资源部门的经理组成。金字塔的中间由负责集团五大业务分支的道德工作人员组成。这些道德工作人员组成一个指导委员会，负责制定解决人权问题的切实可行的方案并就企业战略发展方向制定行动计划。最后，金字塔底层由每一家子公司（近1500家）的本地或区域道德工作人员组成，负责本地的计划实施。

采购



跨部门领导力可以推动公司将人权观念植入其采购决策，从而推动供应商尊重人权。采购领域合作的关键是建立具有多元化部门背景的团队并与其他部门展开合作。因此采购人员常常与其他部门工作人员合作，如法务、风险管理、内部审计、人力资源、来自总部和区域办事处的相关负责人，以及可能会带来负面人权影响的相关活动或业务的负责人。

企业案例

某全球快速消费品跨国企业成立了目标明确的跨部门委员会，旨在将人权观念植入企业治理和业务系统中。鉴于采购部门对推动全公司业务决策具有重要作用，人权领导（隶属于企业社会责任团队）特别邀请采购部门参与其中。采购部负责人担任委员会负责人，该委员会包含如下成员：

- 各地区采购负责人，如国内作业的生产设施和/或做出关键采购决策的业务部门；
- 各业务线全球采购负责人，如负责采购主要商品（糖等）的负责人；
- 总部采购部门中有决策权的分部，如责任采购组、合规和审计团队；
- 与采购部门定期互动的其他部门，如负责制定行为准则的政策组、负责调动员工积极性、管理与工会关系的人力资源团队、法律总顾问以及企业社会责任团队相关成员。

某零售巨头的集团企业责任部门在不同指导小组的协助下，发展、协调和报告企业社会责任活动。在运营中，该集团特别重视其采购供应链的人权问题及工作条件。他们在监测中重点关注高风险国家的供应商。出于这个原因，集团成立了一个责任采购指导小组，以实现以下目标：

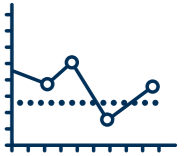
- 制定集团责任采购流程；
- 促进集团内部最佳实践的共享；
- 跟进采购和外包的相关法律条文变动；

责任采购指导小组与运营国责任指导小组合作，指导集团人权相关项目在各国的落实。运营国责任指导小组的成员包括企业社会责任副总裁以及各国当地子公司的代表。

某中国知名信息和通信技术企业通过成立可持续发展（CSD）委员会来统筹公司可持续发展管理体系的运作，在业务中规划、制定和监督可持续发展战略的有效执行，并将人权议题涵盖在内。可持续发展委员会主任由该企业的质量与流程IT管理部总裁担任，来自公司的研发、制造、采购、人力资源、行政等多个部门20多名委员共同协作，有效管理现有业务环节中设计的人权议题。

同时，为了保证可持续发展战略的落地，该公司每年都会进行战略解码，将战略细分到可执行的重点工作和目标，如与人权息息相关的人力资源、采购等相关工作，使人权观念根植到公司的可持续发展战略及供应链管理中。该公司的采购部门与人力资源部门协作，将强迫劳工和童工、为员工提供安全健康的工作环境等劳工绩效纳入供应商绩效评估，供应商绩效评估结果在公司内部公布，并由采购经理向供应商高层传达，推动供应商持续改善。

风险管理



从公司业务角度识别公司的首要风险时，公司各职能部门的参与至关重要。识别公司的突出人权风险（即对公司运营角度而言最紧迫的风险）亦是如此。风险管理部门的职责是确保各部门准确地判断风险并将风险汇总到总部进行评估和比较。如果此类跨部门协调属于风险管理部门的职责，那么在协调中审视对于人权风险认知的程度以及改进空间是非常重要的。企业需谨记，与人相关的风险不同于业务风险。

企业案例

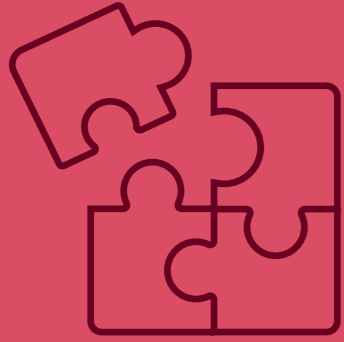
某全球食品和饮料公司设计了一套中央企业风险管理（ERM）流程，旨在促进高风险环境中以市场为主导的人权影响评估。根据企业的原则，公司紧密协调各相关业务部门，将人权风险植入整体的风险评估和管理体系之中。该公司根据富时（FTSE4Good）关切国列表，识别高风险市场，并要求位于各国的运营机构提交关于一组人权指标的年度报告。之后，这些信息会被反馈到企业人权风险评估中并每年更新。

某国际银行集团通过其声誉风险团队处理人权问题。声誉风险团队负责识别主要的人权问题，并确保风险得到有效管理。该团队还负责处理与关注人权问题的外部利益相关方的关系，并定期进行全面核查，专注于以更广阔的视角在整个银行和金融服务领域识别现存和新兴的风险。这些职责与员工、供应商、客户和社区四个关键领域密切相关。在履行职责的同时，声誉风险团队与其他相关部门紧密合作，如人力资源、法律、风险、采购和企业传播部门。这种跨部门协作旨在根据集团人权战略设定全面方案。

中国乳制品企业蒙牛建立了风险管理专家库及完善的风险评估体系。风险评估专家库作为风险管理的智囊团，涵盖了人力资源系统、供应链系统、风险管控及审计系统等19个部门系统，目前入库专家共有212位。

企业积极推行全面风险评估，重视内外部相关方人权影响评估，比如环境保护、食品安全、安全生产、职业健康、客户服务、员工权益保障等方面，同时在风险管理理念培训宣传中将人权相关风险纳入其中，针对相关风险隐患事前制定应对措施进行风险防范和处置，在主动维护企业相关方人权的同时保障企业生产经营合规合法，可持续健康发展。





要素2:

责任共担

运营人员应得到具备人权领域专业知识的同事的协助，如人权专员或其他企业社会责任、风险管理或相关职能部门中对人权议题、标准和法律有着深刻理解的从业者。这些专家可以与运营人员合作，评估具体案例并就改善管理系统提出建议。关于人权方面的责任应由负责可产生潜在负面影响活动或业务关系的运营人员承担，他们需要得到对 인권问题有更深入了解的同事的协助，进而预防或减少这些负面影响。

企业案例

某业务涉及零售、私人和企业银行客户的银行现已设立员工权利、客户就供应商选择进行的尽职调查和国家评估方面的相关政策和流程，包括采购部门在内的各个部门会对上述流程进行审核。基于这些流程，该银行使其尊重人权的承诺与积极的运营决策相契合。可持续发展部门提供特定领域的专业技能支持，帮助其他部门根据一系列标准筛选客户，包括评估客户的人权尽职调查流程和绩效。这些举措帮助银行将人权观念植入银行的决策过程，并帮助客户经理和风险管理经理将特定标准植入客户贷款申请过程中。

意大利国家电力公司跨部门团队由来自不同部门的运营人员组成，包括可持续发展、人力资源以及采购部门。该团队旨在促进综合性全球人权策略的发展，如多元化、非歧视、员工安全和供应商员工的安全等方面。该小组凭借其专长，积极协助其他部门理解和尊重人权观念植入的过程。为确保运营人员共同承担人权相关政策的结果，应采取如下措施：

- 可持续发展部门规划并协调人权政策的实施。人权政策已获得董事会及当地董事会的批准。
- 人力资源部负责根据公司政策调整程序和流程，并管理培训活动。
- 采购部门负责将这些因素植入供应链流程。

任仕达是一家专业的跨国人力资源咨询公司，该公司坚定遵循其尊重人权的承诺。公司的法务部负责管理合规办公室，其中法务人员与人力资源专员、审计专员互相协作。申诉渠道对所有工作人员开放，包括客户管理的临时工人、外部利益相关方以及其他第三方。申诉由当地公司官员处理，必要时客户会协同企业共同处理。

中国建筑业企业**中国路桥**在社会责任管理中实行项目总经理负责制。总经理部办公室作为牵头部门负责项目内部各部门的沟通和协调工作，外联部负责公司外部各利益相关方的沟通等工作。比如，中国路桥承建的肯尼亚蒙内（蒙巴萨港-内罗毕）铁路项目，在实施过程中充分考虑了项目在设计、建设和运营全过程中的决策和行为对于利益相关方的影响，如环境、社区、员工安全等，推动项目的可持续性能力建设，并最大程度减少由于项目运营所产生的负面影响，尊重人权、当地文化，遵守法律法规，以符合国际行为规范，保障项目最大限度地发挥促进经济发展、环境保护和社区关系和谐的作用。

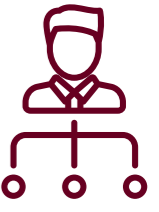


趋势

绝大多数受访公司已经指派了内部人权专员支持其他部门进行人权观念的植入活动。这些专家大部分来自人力资源部门。

大部分企业认为，确保各级别的员工对 인권都有良好的认知程度（不仅仅是人权意识）是最具挑战性的任务。为此，企业采取了以下不同方式：

- 分别在总部和地方层面配备并培训人权专员；
- 在早期就发动所有相关部门加入讨论；
- 以简洁明了的语言和案例研究加深理解；



人力资源

人力资源员工是“影响施加者”。在某种意义上说，他们的日常工作使其有责任预防和解决并消除一系列人权问题对公司员工和合同工人造成的影响。他们可能会有一系列相关流程，诸如管理人员调查、评估和离职面谈等此类的正式流程，以及非正式流程，如定期的员工和/或工会互动。人力资源部门员工也可能在早期就参与风险识别流程或员工关切活动，如通过内部“事件评估”参与其中。此外，他们应有能力协助管理层进行评估以决定采取何种措施杜绝人权对公司全体员工产生的负面影响。

企业案例

某总部位于欧洲的全球快速消费品公司的人力资源部门的职责是管理工会关系以及公司内部员工关系。公司总部对国际工会负有最终责任，本地人力资源总监负责管理当地工会关系。这有助于为工会有效参与企业活动承担共同责任。

人权话题往往很宽泛且需要一系列法律进行监管。因此，某**全球性IT解决方案公司**认为，人权几乎关乎人力资源部门所有的流程和分部。因此，公司内有许多来自人力资源部的专家，分别从事数据保密、歧视、骚扰、申诉和雇佣法等议题的研究。尽管隶属于人力资源部，但是这些专家需要确保整个公司的实践、就业政策和流程符合所有法律要求和业务需求。如果有经理和/或雇员提出人权相关的问题，他们也可以给出咨询建议。

此外，每个业务部门都配备了一个人力资源专家，以确保整个公司都可以获取人权方面的专业知识。

最后，公司成立了一个责任业务团队，成员包括人力资源部门及来自其他职能部门的代表。该团队负责公司最佳实践以及各项法规政策的更新。这种合作使各方共同负责人权相关的流程，并为这些流程的结果共同承担责任。正是这些职能部门用他们的专长确保了公司的日常运营。

在**德国电信**，人权议题隶属于人力资源部门的管辖范围。来自企业社会责任部门的人力资源专员与所在机构内的其他部门协作，如合规、采购等部门。这些专员是责任的践行者，专职维护公司的人权承诺。人力资源部门还启用人权联络员对影响进行评估。各部门能够获得人力资源部门人权专家的协助，使各方对流程和流程结果共同承担责任。

中国建筑业企业**中国建筑**坚持以人为本的理念，重视将人权理念植入公司管理。尤其在人力资源管理方面，通过平等对待员工，不因国籍、性别、种族等原因歧视员工、创造条件帮助特殊群体实现就业、加强对员工职业健康与安全现状的关怀与管理 and 提升员工职业能力等方面的实际行动落实人权责任。

采购



采购人员常常是“施加影响者”，因为他们在日程运营中的责任能够对人权产生一定的影响。他们应考虑如何在现有流程控制中将人权纳入考量（例如，新业务合作伙伴审查、条款设置、订单变化等），评估这些系统中是否已经充分考量了人权因素和/或是否未能发现以往发生的人权风险。比如，公司自身的活动可能激发或促成了另一方的决定（例如供应商或商业伙伴）。将人权观念植入采购人员的业务系统可以帮助他们预防或降低人权风险。这也有助于他们协助管理层评估应采取何种措施来应对已经发生的负面人权影响。在做类似评估时，如果让人权专家（例如来自于企业社会责任、风险管理或其他相关部门的对人权议题、标准和法规有深入了解的内部同事）参与进来是很有帮助的。

企业案例

某服装领域的跨国公司知晓自己的采购行为可能会对其生产工厂造成负面的人权影响。因此，它任命人权方面的业务联络员与其供应链团队各部门协作，形成企业社会责任部门和全球采购团队共同负责制。例如，如果在最后一刻服装款式有所变化，工厂员工可能会被迫加班来满足交货期限。该集团企业社会责任团队帮助全球采购链团队防止工厂产生预期之外的不合规问题。

为降低采购政策风险，**意大利国家电力公司**全球采购部门与法务、安全、审计、安全健康和可持续发展部门紧密合作，支持本集团整个采购流程中一般合同条款、多元化政策和人权政策的实施。因此，承包商必须遵守在管理所有第三方关系时适用的《道德准则》、《贿赂零容忍》与人权政策。

自2015年6月起，为使采购过程变得更为可持续，该公司全球采购和可持续发展部门带出了一个跨部门团队。在这个项目中，总部协调采购和可持续发展部门之间的合作，在每个国家和每条业务线上指派专人在当地从事相关工作，从而保证了当地工作的有效落实。如此一来，采购部门对结果承担了共同责任，并为其他相关部门提供了专业技能支持。

在**某国际电信公司**看来，供应商投标过程必然涉及道德标准等相关内容。遴选过程中出现任何人权问题，采购可持续发展团队都会与集团法务部门共同探讨。讨论的结果将被植入季度采购报告，并呈送给运营委员会（一个由首席执行官、各业务线和法务、人力资源等中央职能部门的负责人组成的高层执行委员会）。采购部门的业务活动必须包括与人权相关的流程，并将结果汇报给高级管理层，从而间接影响未来经营方式。

风险管理



风险管理部门在促进对话、采取措施以有效降低公司首要风险的过程中起主要作用。但这些策略必须由其他部门的“影响施加者”执行。因此，将风险管理部门主导的对话建立在准确的公司运营信息基础之上至关重要，因为这些信息能够明确公司内部不同部门的职责以及解决特定风险可能需要的各种方法。预防和处理人权风险的责任可以通过公司内的流程得到强化，并转给相关的运营人员或其他部门。这尤其对识别各办事处、项目或国家的相关风险大有裨益。

企业案例

某林业公司的不同业务部门负责识别风险，并通过自下而上的方式将风险植入企业风险结构。重大的人权风险被直接植入公司的中央企业风险管理流程中，随后通过这一流程分配给相应负责人员，一进行风险缓解流程管理。许多部门都会参与降低已识别风险的流程，这些部门包括企业社会责任、审计、法律与合规部门等。由此，中央企业风险管理流程分配出去的风险由企业内不同的专家进行处理，这有利于各部门在降低风险过程中发挥所长。

某石油和天然气公司的风险管理部门除了对上市结果负责外，还负责提供解决所有业务问题的流程和工具，包括人权问题。然而，相关人权风险的实质性内容还是由风险所对应的不同部门处理，例如，供应链风险由采购部处理、多元化问题由人力资源和生产部门处理。企业可持续发展部门由于具备解决人权问题的专长，因此会协助不同部门开展这方面的工作。此外，流程方面的责任共担也体现在地方层面上，地方风险管理经理负责统筹不同部门的参与度。

能源行业**西班牙天然气公司**的业务涉及发电和天然气、电力分布分配等。该公司在降低人权风险过程中，在机构内为多个部门设定了明确的职责。在确定人权相关政策时，该公司界定风险的过程得到了不同分公司和不同职能部门经理的共同确认和认可，从而将不同部门的意见和专业应用到公司中央风险管理过程中。企业社会责任部门在减缓组织风险进程中起到核心作用；然而，风险管理的执行和责任仍属于不同的职能部门，如人力资源、采购、安全和社会影响部门。

中国综合性企业**中化集团**从1998年开始构建风险管理体系，并将和人权相关的人力资源风险划归集团重大风险范畴，重点包括知识能力风险、关键岗位履职风险、人员引进与使用风险、薪酬体系风险、绩效考核风险、员工关系管理风险。集团通过实行职工代表大会制度，支持员工参与企业管理、建立市场化薪酬体系、探索具有行业特色和企业特征的人才培养模式和途径等手段防范和降低人力资源风险的发生。



要素3:

激励机制

企业领导层应参与设定期望值，明确将人权观念植入到企业日常运营的重要性。其中一种方式即是建立激励措施和绩效考核标准，增强企业的意识和动力，推动其将对人权的尊重植入自身的运营过程。

企业案例

某跨国电力公司目前根据适用于整个集团的社会报告制度设置了人权相关目标。社会报告系统概述了以下几个方面的目标，如职业发展、多元化、工作环境、社会对话以及基于全球报告倡议组织（GRI）《可持续发展报告指南》G4的更明晰的人权诠释。此外，该企业正在开发试点项目，将人权相关的关键绩效指标与经理绩效挂钩，从而使目标设定政策适用于管理层和运营人员。

玛莎将道德贸易指标植入所有员工的绩效目标和评估之中，包括将总监的评估和薪酬与全公司“A计划”的业绩挂钩。“A计划”是该企业针对可持续发展问题和社会绩效问题提出的综合策略。

中国电力业企业国家电网公司通过年度社会责任报告汇报公司在人权方面的行动绩效。公司以对人负责任的方式开展公司运营。社会责任报告概述了尊重人权的相关实践，包括维护结社自由、消除强迫性劳动、杜绝用工歧视、消除童工以及联合国“全球契约”十项原则的行动绩效，承诺在自身运营及公司影响范围内尊重与支持人权，绝不参与任何漠视与践踏人权的行为、尊重和维持国际公约（如国际劳工标准）规定的人权、绝不参与任何漠视与践踏人权的行为、维护结社自由、消除强迫性劳动、杜绝用工歧视、消除童工等。在社会责任报告中，公司依据GRI《可持续发展报告指南》G4相关原则，设置与人权议题相关的指标，包括员工培训投入、培训员工人次、全员培训率、女员工比例等。



趋势

将人权相关的关键绩效指标（KPIs）植入员工绩效考核的做法尚不普遍。

一些特定部门的关键绩效指标与人权相关：

- 采购经理的绩效考评中常包括供应商在《供应商行为准则》方面的表现，涉及人权问题是准则中的典型条款；
- 人力资源经理的目标管理法（MBOs）中涉及健康和安全管理方面的问题；

虽然风险管理经理通常会在他们风险评估过程中设定目标，但目标很少涉及到人权问题。

只有三家受访企业明确将人权纳入全体员工的年度绩效评估、考核或目标。目前，上述举措只是针对经理级别员工进行了试点。



人力资源

在许多企业，人力资源部门员工参与设计和实施绩效评估流程。他们在推动人权观念植入员工可衡量的绩效目标、雇用标准以及奖金结构的过程中发挥了重要作用。只有少数企业通过其践行道德行为的承诺将人权植入激励机制，其中人力资源部门和道德相关部门合作制定方案，奖励员工的道德行为。

企业案例

某家领先的采掘公司为社区关系、健康、安全和安保等涉到人权问题的部门高级管理层建立了奖励制度。上述部门的负责人设定恰当的指标和目标，人力资源部将这些指标和目标植入公司的主流绩效评估流程，确定如何将新的指标添加到现有的绩效评分表中，并向公司其他员工解释采取这一措施的原因。

意大利电信公司的人力资源部门负责确保其所有国内外子公司的员工都能深入了解本集团的人权方针。这一目标的衡量指标是关于人权的培训时长以及接受人权培训的员工比例。审计部门审核结果（编撰报告），并提出下一年计划/战略的改进建议。审核结果将公布在意大利电信公司的可持续发展报告中。为了表明管理层的承诺并让相关员工知悉公司的实际人权状况，人力资源经理的目标管理法（MBO）中列举了一系列具体目标，如员工的健康和安全、培训和职业发展计划、福利活动（人员关爱）以及员工的健康。迄今为止，上述指标适用于3%的管理人员。

采购



许多企业已经为采购人员设置了与采购结果挂钩的绩效目标或奖金。将尊重人权的观念植入采购部门意味着，除传统业务指标外，绩效衡量或激励措施，比如供应商表现、供应商改进等因素，也应纳入考量范围。

企业案例

在**意大利电信**，采购人员的考核指标除了传统的业绩指标外，还有与人权相关的业绩指标，包括经过通过彻底的环境、社会和治理（ESG）审计的可持续发展高风险供应商占比、完成基本道德问卷的供应商占比（风险领域的供应商应接受更为复杂的问卷调查）、参与产品选择的员工接受可持续培训的占比、供应商合同中涉及环境、社会和治理条款的占比、拥有 ISO 14001环境管理体系认证的供应商占比以及供应商用水量。非百分比目标的关键绩效指标包括因环境、社会和治理原因而未获认证的供应商合同数。

信息和通信技术企业**上海贝尔**全面采用并实行阿尔卡特朗讯的全球可持续采购项目，在合同中向供应商明确提出环境、人权、商业道德等基于《联合国全球契约十项原则》以及《电子行业行为准则》（EICC5.0）的可持续发展和人权领域的要求。

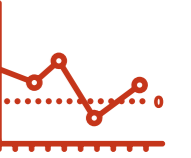
公司对供应商开展冲突矿产调查，要求供应商跟踪及时汇报他们所采购的矿物的来源，致力于推动不含有冲突矿产的供应链的实现，避免助长在非洲大湖地区因矿物开采和交易行为而产生的人权和环境破坏问题。

上海贝尔与非政府组织以及第三方审核公司开发了在供应商违规稽查方面的合作项目，利用外部数据库获取供应商在环境、劳工和人权等方面违规案例，帮助供应商规避风险。

中国医药企业**复星医药**一直将供应商管理作为企业质量管理体系的重要环节之一，保证产品的质量稳定和安全有效。2015年，复星医药集团为规范控股成员企业采招业务，建立并发布了《上海复星医药（集团）股份有限公司采招管理基本准则（试行）》和《上海复星医药（集团）股份有限公司采招业务“红黄绿灯”管理评估指标（试行）》。

复星医药坚持合法用工，无违法使用童工现象或强迫劳动现象，同时，部分成员企业在甄选供应商时，已经将童工雇佣情况、强迫劳动现象纳入部分供应商审计指标范畴。

风险管理



有效的风险管理流程会针对不同部门员工提出明确的激励措施，确保从各部门、业务单元或市场中搜集到尽可能准确的风险资讯。一些企业已经采取相关措施，例如向所有参与者发送首席执行官的个性化邮件，以期待他们的全情投入。另一种方法是要求相关部门或业务部负责人签署“保证函”，向董事会保证他们会尽其所知，准确地汇报企业风险。

企业案例

某跨国电信企业要求当地风险管理部门识别和评估风险，包括与人权相关的风险，随后汇报给当地分公司经理。当地分公司经理知晓后，通过集团核心风险管理体系，妥善降低风险，为整个运营过程提供一致且有效的方法。在上述风险评估流程过程中，当地风险管理经理会设立人权相关目标，因为他们深知，恰当地履行责任并遵循流程对最终降低集团层面的人权风险至关重要。

某石油和天然气企业已经成立了可持续发展指导委员会，由首席执行官担任主席，企业可持续发展部门则发挥指导作用。该委员会负责制定企业的可持续发展战略并将战略落实到运营层面。为了衡量可持续发展战略的影响并更好地在整个机构推进可持续发展，该企业于2014年设立了新的关键绩效指标，包括提高员工和A级供应商的人权意识等。这些关键绩效指标涉及创新、环境管理、社区发展、利益相关方参与、健康与安全、商业道德、人权以及多元化方面，并应用于可持续发展战略的所有战略领域。一如所有可持续发展议题，以上关键绩效指标均由内部指导委员会和外部顾问委员会这两大管理机构进行有效管理和监测。

此外，企业内部从事管理工作的员工与他们的上级商议以确定年度绩效目标，10%–30%的年终奖金会与该绩效目标挂钩。所有员工都必须从上述关键绩效指标中选择与可持续发展相关的目标。目前尚没有信息表明有多少员工选择人权作为其可持续发展关键绩效指标。



要素4:

提供运营指导和培训

在将尊重人权的责任植入自身的过程中，企业为各部门、分支机构和个人量身定制人权指导意见是非常重要的。人权指导和培训应让员工持续参与学习、不断更新知识，并与不断变化的企业管理制度和人权风险相契合。

这将确保每个人明确他们在践行承诺方面的职责。量身定制的指导意见也有助于提高个人能力，从而更好地将人权观念植入企业运营活动和系统，而并非仅是满足于对企业政策的遵守。

企业案例

跨国技术巨头**日立公司**旨在从全局的角度开展人权问题培训。为此，日立已根据《指导原则》制定了人权政策，并以此为基础开展培训、研讨会和宣传活动。由此带来如下成效：

- 为行政员工量身定制培训，从而确保高管层的统一理解和协调领导；提升员工的人权意识并在员工中进行人权尽职调查。
- 向员工分发电子教学材料，普及《指导原则》等相关国际标准、介绍业务活动中潜在和实际的风险以及应对风险的相应措施。

从2013年9月至2014年3月，日立采取进一步措施，在许多外部专家的协助下，开展了人权尽职调查试点项目。这些项目旨在从业务角度和地理环境角度确定风险概况，明确集团在人权尽职调查中的关键问题。该企业在2014财年借鉴了试点项目的结果，制定了一个指导性文件，旨在以下方面提供指导：了解尽职调查流程的核心要素、实施尽职调查的步骤，以及学习如何将尽职调查植入到日常业务中。

在**西班牙天然气公司**，可根据不同的目标受众采用灵活的方式进行培训。首先，企业开设了面向全体员工的在线必修课程，回顾企业政策中的原则和承诺，分享基于风险分析的实例等。

此外，企业在高风险国家为经理和指导委员会开展主题研讨会，旨在解释企业人权政策的内容，并就日常工作中的潜在困境发起讨论。

最后，企业在低风险国家开展针对所有员工的信息分享会，分享人权政策及其对企业的影响。所有接受培训的员工都必须完成该培训的评估测试。



趋势

绝大多数受访企业已将人权问题植入全员培训计划。

在线培训比面授更加广泛，部分企业同时采取上述两种方式。为特定群体定制课程时，面授是首选。

所有的企业都为自身定制了培训：

- 六成受访企业根据不同部门（主要针对采购和人力资源部门）定制了不同培训课程；
- 企业也反映会根据业务运营国（尤其是高风险国家）的情况定制培训内容，并为供应商或管理人员提供培训。

就内容而言，真实/假设情景培训得到了广泛应用。

除了培训，通常还有其他的运营指导工具，如在线平台、指导文件的打印版或电子版、现有特定领域的工具包等。

在能力培训中，企业往往把重点放在传播优秀实践案例上，而非劝阻不良行为。

意大利电信继在整个集团实行新的人权政策后，开始组织一系列面向所有员工的人权培训课程：

- 企业安排了一个有关人权的内部研讨会，要求各部门的管理人员出席（国际特赦机构意大利分支的执行总裁在研讨会上做了报告）；
- 2015年12月，企业在内网上线了一个面向所有员工的商业和人权课程；
- 到2015年，9成作为“主要联络人”的采购人员接受了环境、社会和治理问题中与采购决策相关的培训，包括人权培训；
- 人权培训的相关信息可登录意大利电信的企业网站查询。

中国机械行业**中国机械设备工程股份有限公司**把人权相关政策纳入人力资源工作预算与培训方案，包括对人力资源部门下面不同分部的员工的培训方案。培训旨在促进公司、部门层面严格遵守中国及项目地各项法律法规，充分尊重和维护国际人权公约和劳工标准，坚持平等雇佣，不因宗教、种族、国籍、性别、政见、地域、肤色等因素歧视员工，杜绝使用童工和强迫劳动。

上海贝尔为保障员工的健康安全，编制了《上海贝尔股份有限公司安全生产管理制度》、《上海贝尔股份有限公司职业健康安全规章制度》和《上海贝尔股份有限公司安全隐患排查治理规定》等制度文件，以及包括《员工环境、健康与安全指南》在内的17本安全指导操作手册，更加全面地界定了安全职责和管理内容，以增强全公司尊重和保障员工健康权、安全权在内的人权意识。2015年，公司的OHSAS18001职业健康安全管理体系通过了DNV审核（挪威船级社审核）。

人力资源



人力资源部门员工的培训和指导应与本机构的具体活动和职责相关。例如，他们可能负责实施和/或管理有效的申诉机制，或在高风险环境中（例如人权记录较差的国家或当地法律和习俗与国际人权标准冲突的国家）就雇佣和结社自由问题提出建议。培训应以员工在目前复杂场景中处理人力资源问题的现有相关专业技能为基础，同时需澄清这些专业技能与尊重人权所涉及技能的不同之处或其他相关方面。

企业案例

某全球食品和饮料企业为所有经理和员工提供了不同主题的人权培训，并为各部门提供了与部门活动相关的其他培训。例如，企业为员工关系团队提供量身定制的培训，该团队负责调查由正式的申诉渠道反馈的问题。这确保了当地工作人员能够充分了解运营环境中的人权问题、全球标准和适用法律，以及所在地区的潜在人权风险。

在英国和爱尔兰，**某全球 IT 解决方案企业**为人力资源部门内的不同团队提供了与人权相关的专门培训。申诉和纪律团队、招聘团队和负责处理员工问询的团队都接受了专门定制的培训，帮助他们承担各自的职责。

某跨国电力企业为所有员工提供在线必修培训，包括人力资源部门下不同分部的员工。培训内容包括真实案例的情景模拟。

此外，该企业为所有运营经理提供伦理和人权方面的强制性正式课程。员工在职业生涯的不同阶段都会接受培训，以适应其不断变化的工作职责。

中国建筑企业**中国建筑**意识到行业特性及近年来的行业的转型升级，可能会对其员工带来比其他行业承受类型更多、强度更大的心理压力，在所属企业创新性引进了“EAP 员工心理关爱工程”。根据建筑行业自身特点，该企业设置了员工综合心理测评、心理学大讲堂、负性情绪团体辅导、企业高管心灵成长工作坊，员工心理危机干预、高效能团队训练营六大模块，及时发现员工的心理问题并帮助员工进行排解，通过心理调研、心理疏导、教育培训、主题活动等形式，为员工制定心理素质评估报告，心理压力疏导计划表，释放员工的负面情绪，疏导压力，引导员工树立正确的心理健康观和职业发展观。

能源企业**中国石油**承认人权的重要性，积极支持并遵守联合国人权公约，在企业影响范围内尊重和保障人权。公司编制了《中国石油天然气集团公司履行社会责任指引》，为企业在劳工、尊重和消费者及社区居民人权、提高员工尊重人权意识等方面的实践提供运营指导。

公司重视员工生命安全和身体健康，为员工职业发展提供培训和搭建成长通道，同时开展供应链人权审查，推进合作伙伴尊重人权；积极保护消费者隐私，为消费者提供安全可靠优质的产品与服务，降低生产运营活动对社区环境和社会的影响，维护业务所在社区居民的人权；构建尊重人权的文化氛围，通过培训及其他宣介方式，培养和提升员工尊重人权的意识，并使其自觉融入到员工的行为方式之中。

采购



采购部门的培训和指导应与他们在机构内的职能和责任相关。例如，采购人员可能负责管理人权记录较差的合作伙伴，或管理高风险环境中的运营（例如，还未建立和实行劳工和安全标准的国家）。在这两种情况下，采购人员需要接受相关培训，以理解企业尊重人权的承诺，并在合作关系和运营环境中承担责任。

与此相应，很多企业会更进一步为供应商安排能力建设活动。

企业案例

某全球矿业企业提供在线人权培训，确保员工知晓如何遵守企业的人权政策。虽然该企业在全公司范围内开展了人权培训，但并非所有部门都必须参加。但是，该培训对于采购部门却是强制性的。企业在线学习项目涉及一系列的情景假设，其中包括测试员工如何在运营中遵守企业对《安全和人权自愿原则》的承诺。该企业还为在高风险工作场所（包括人权纪录较差的环境）工作的员工提供具体的、强度更大的培训。

瑞典大瀑布电力公司组建了一个职能中心，为员工提供培训，使其理解如何实现供应链的可持续发展，尤其是人权方面的问题。这一培训的受众包括参与采购流程的审计员和员工，如项目经理。培训会分享人权以及劳工方面的企业和专家案例，并向员工讲解《指导原则》以及人权和劳工权利。此类培训涉及多个部门，包括采购、业务，以及可持续发展部门。培训内容的开发和讲授由可持续发展部门负责。

中国房地产企业**万科**高度重视劳工的人权基本权益和薪酬福利等领域的保障。要求施工总承包商为员工定期提供安全及健康培训，为危险程度高的岗位员工办理意外伤害保险，保障在一线辛勤劳作员工的各项人权权益及健康安全。为配合万科的管理，很多万科承包商专门建立“万科事业部”。万科将承包商“事业部”纳入公司管理范畴，对其部门员工进行培训，输出涵盖劳工权益与安全内容的相关管理模块，以实现与万科本身业务的对接。

在采购领域，中国通信技术企业**中国移动**不仅严格保障员工各项人权，也积极督促各级供应商做好人权保障工作。公司修订了《供应商管理办法》，编制供应商认证模板对供应商劳工人权情况进行认证，并在一级集采核查中加入劳工实践核查环节，督促供应商做好人权保障工作。

风险管理



如果没有经过适当的意识培养和针对性培训，许多员工很难在企业宽泛的风险识别过程中准确识别“人权风险”。出于种种原因，人们很难将看似抽象的语言与日常工作联系起来，所以人权议题常被视为新的挑战。因此，适当进行人权培训至关重要，也可确保员工为人权风险识别做出有意义的贡献。

风险管理部门负责评估人权对企业的影响，有助于企业判断各国运营中需要稳步改善的领域，也因此提升了企业定制培训课程的能力。

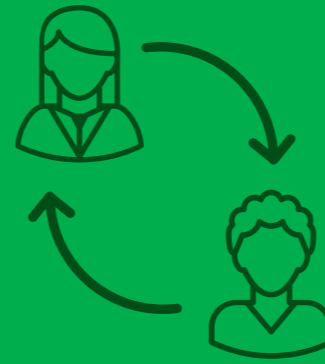
企业案例

某石油和天然气企业在培训中结合内外部的专业知识，增强了企业应对突出人权风险的意识。培训涵盖不同的部门。企业邀请该国的内外部顾问，在当地组织本地课堂培训。培训的内容以不同部门的案例研究和真实案例为基础，辅以《指导原则》等理论框架。自2014年起，该企业采取了进一步措施，确定了新的与风险相关的关键绩效指标，包括增强员工和一级供应商的人权意识：

- 为实现这些关键绩效指标，企业为324名员工提供培训，涉及国家有阿尔及利亚、奥地利、加蓬、库尔德斯坦、马达加斯加、纳米比亚、新西兰、罗马尼亚、巴基斯坦和突尼斯；
- 此外，企业为所有一级供应商的外部供应链审计师以及罗马尼亚潜在供应商的员工提供了培训。培训重点是讲解企业文化中的人权侵犯风险，以及预防风险的战略和架构；

任仕达的运营经理受命为员工制定全面、完整的培训。培训的内容包括人权相关议题，例如反歧视、工作权、公正地获取相应报酬的权利等。企业根据运营国和环境灵活制定培训方法，主要采用在线培训、网络研讨会和面对面培训的形式。培训结束后，企业通过调查问卷评估学员对培训内容的理解程度。此种培训模式结合了重点内容、灵活的培训方式以及员工绩效评估，帮助员工熟悉人权议题，并增加了企业识别相关风险的机会。

中国有色金属企业**中国铝业公司**借鉴国内外先进企业的安全管理经验，整合企业现有的职业健康安全管理体系，编制了《中国铝业公司安全环保健康体系标准（试行）》，制定系统的安全生产培训计划，开展深化安全标准化班组专项劳动竞赛、职业健康与安全培训、安全生产法律法规培训等培训活动，提升员工安全生产意识和能力，防范安全风险。



要素5：

促进双向沟通

双向沟通意味着整个企业共同探讨植入尊重人权责任的方式。企业管理层自上而下的沟通应该明晰、有较高频率并在不同场合进行。运营人员自下而上的沟通应该揭示企业植入尊重人权的现状、成就、面临的挑战和优秀实践。

双方的沟通应具有一定的意义，让整个机构的员工参与进来，传递合作的必要性，同时避免过度的“隔靴搔痒”。

企业案例

某跨国电信企业的核心企业层面对人权政策进行了自上而下的沟通。人权风险评估小组制定计划，将结论分享给当地管理部门。当地经理获取信息后，将结果汇报给当地指导委员会，最终汇报到企业管理层，形成自下而上的沟通渠道。此外，员工和其他利益相关方通过保密渠道举报潜在的违规，分享相关的补救措施。如此，管理层、员工和受企业人权政策影响的利益相关方之间就建立起有意义的沟通渠道。

意大利国家电力公司采用了各种方式确保管理层和运营人员沟通顺畅。

该企业拥有复杂的内部媒体系统，除了包括海报和传单这类更直观的沟通渠道外，该系统还由内网、企业电视频道、企业无线电台、企业内刊、一对一渠道（如电子明信片、新闻通讯）组成。例如，企业启动了人权和多元化项目，在员工中传播关于高层管理人员的一系列电视采访（有不同的语言版本），以及全球和本地关于集团多元化管理的最新动态。

另一个与员工进行双向沟通的例子是，意大利国家电力公司首席执行官直接管理博客，从而促进了集团对于相关议题的讨论，并邀请员工发表意见。该博客有三种集团国际语言版本（意大利语、英语、西班牙语）。

最终，该企业设立了专用渠道，让内部和外部利益相关方表达关切、揭发涉嫌侵权的行为（申诉机制）。

自上而下和自下而上的沟通渠道双管齐下，促进了人权观念植入过程中的期望值、现状和所面临挑战方面的信息共享。

通信技术企业联想（中国）尊重员工带来的丰富多彩的文化，以包容的心态融合全球人才，长期开展员工交流活动，建立了一种全新的全球型企业文化。

为了使员工能够及时向企业管理者提出意见与建议，公司通过内部网站、网上办公系统、项目培训、电话会议、部门会议等渠道实现跨区域、跨部门、跨职位之间的交流与沟通，利用各类工作会议等方式展开公司管理层与员工的沟通和共享，最终通过各个渠道所搜集到的员工建议经分类后将反馈给各相关部门进行借鉴。

针对潜在违反法律、公司政策或《员工行为守则》的行为，联想（中国）提供正式、保密的检举途径，包括24小时运作的联想热线、信件或电子邮件。在法律许可下，员工可以匿名检举有关业务实务的事件，所有举报事项均将获得处理及跟进。联想采取有效措施避免员工因提出质疑或举报可疑不当行为而遭受任何形式的报复或骚扰。



趋势

总体来说，企业通过在不同背景下使用不同的工具，已经在不同程度上实现了双向沟通（自上而下和自下而上）。

自上而下的沟通渠道包括执行委员会与员工分享报告、企业风险管理系统、内网，企业责任新闻通讯；网络研讨会/培训/面对面会议。

自上而下的沟通所面临的一大挑战在于要确保信息被翻译成运营国使用的语言、并且信息阐释方式能够被不同文化所接受。

自下而上的沟通渠道由总部和地方人权联络人、当地员工关于人权风险的报告、员工反馈会议以及员工调查组成。申诉机制适用于处理个人投诉。

大多数企业强调信息一致性的重要性。可以在践行承诺时设置明确的人权政策和运营政策，确保所提供信息的明确性和一致性。

各参与部门：

- 人力资源部门通常在人权信息传播中发挥先导作用；
- 采购部门经常与当地管理人员沟通，确保他们在采购决策中知悉人权考虑的深意；

风险管理部门负责管理企业风险管理的工具，自下而上地收集有关人权风险的信息。

某通信技术行业企业通过自上而下与自下而上的双向沟通方式，将人权政策落实到公司的各个层面。公司设立道德遵从委员会，引导和规范员工从语言、习俗、宗教、乃至于生活习惯等方面主动适应和融入所在国家或地区。同时，员工也可以通过道德遵从委员会投诉热线、商业行为准则举报热线、人事服务投诉和建议受理热线、绩效评定申诉信箱、采购投诉/举报信箱、工程稽查投诉/举报信箱）等公开投诉渠道进行相关投诉，使人权观念根植于企业管理层和普通员工的行为之中。

在**意大利电信集团**，“尊重人权”政策的职责在部门间分配如下：

- 员工价值部门负责处理与意大利电信集团员工相关的问题；
- 采购部门负责处理意大利电信集团供应商的合规问题；
- 合规部门负责监控违反相关规则的风险；
- 企业价值共享部门负责更新法律法规（如国内或国际方面法律有变更，频率是每两年一次或更低）、与利益相关方互动，以及协调人权尽职调查（与政策相一致）。

该企业要求所有部门在各自的运营策略、流程和管理系统中明确遵守这一“尊重人权”政策（例如环境、健康和安全、非歧视等相关问题）。集团已在企业层面设立人权联络员（隶属于企业价值共享部门），负责回应内外部问询。企业决策和搜集到的信息主要通过企业内网和法定审计委员会报告程序这两个渠道进行自上而下的传播。目前十分之一的报告来自于法定审计委员会报告程序。

为确保自下而上的沟通，该公司采取了如下措施：

- 所有涉及人权问题处理流程的部门都需要参加人权尽职调查，完成自评问卷（OCAI：机构能力评估工具），该问卷包括《指导原则》中对应的22个问题。在填写OCAI时，各部门根据六个级别进行自评，从“无响应”到“人权观念推进者”。随后，问卷结果分享给企业价值共享部门，该部门在其他部门自评结果为3级或3级以下时为它们制定行动计划。（在2014年的调查中，3.1%的员工将所在部门评为2级；2.86%的员工将所在部门评为3级；无1级评分）。
- 企业建立了申诉机制。内控部门的报告流程要求审计部门负责人直接向董事会自主汇报高级管理层的情况，从而确保治理机构关注到所有潜在风险，并迅速果断地处理。



人力资源

人力资源部门往往负责整个机构内的信息共享，包括强化管理层信息、让员工参与反馈环节。一种方式是员工和经理沟通期望值、企业与雇佣和招聘机构沟通合同或条款内容。另一种方式是申诉机制，旨在确保所有利益相关方（包括合同工）拥有有效渠道表达其关切。

企业案例

在**德国电信**，人力资源部门下属的企业社会责任部负责人权方面的职能。该部门利用各种工具，防范并应对人权带来的负面影响。企业社会责任部的员工负责通过企业的申诉机制与员工互动、监控绩效评估，并通过部门内指定的人权联络人开展人权影响评估。企业员工都可以通过企业网站上专用邮箱地址与人权联络人取得联系。此外，企业总部及本地都设有检举系统，形式包括电子邮件或匿名检举。最后，企业通过各种手段让员工参与到反馈环节。例如，为使员工参与修订企业《社会章程》，该部门组织了一系列网络研讨会，将信息传递给企业员工。

某工程和服务企业的人力资源部门已经建立了一个直接和间接沟通机制框架（包括公平劳动条件），这一框架包含：

- 设定与工作条件和合同相关的要求和长期目标；
- 向各部门传达集团的期望，从而助力各地员工达到企业的标准；
- 将优秀实践标准化并将其上升为企业策略，例如，严禁雇佣未成年劳动力、保证工作时间、书面记录雇佣条款、保障员工不接受不必要的医疗检查；

这种沟通主要是自上而下的，涉及内网资源、杂志出版和经理培训的各项倡议。为统一人权方面的沟通，该企业正在培训当地的人力资源经理，使他们能够评估在当地进行人权信息沟通的最佳方式。

对于**某全球性IT的企业**而言，人力资源部门具有以下领域的专业知识：数据保密、歧视、骚扰、申诉和劳动法等。这些议题领域的专家有责任确保流程和政策符合所有相关的法律和业务要求，并与管理者和员工协商所有人权相关问题。此外，员工可以通过电话秘密联系人力资源部，讨论其关切的问题。最后，企业给每个业务部门都配备了职业人力资源专员。如果专用热线电话并非管理者和员工所青睐的方式，他们也可以直接联系专员。

中国铝业公司实行以职工代表大会和工会为基本形式的企业民主管理制度，积极推进厂务公开和集体协商，深入推行领导干部民主评议制度，努力确保员工的知情权、参与权、表决权 and 监督权等人权相关权利，为员工提供了解厂情和参与企业生产经营、改革发展的平台。

公司不断完善员工反映问题和诉求的渠道及处理机制，依法维护员工权益；与工会代表就劳动报酬、工作时间、休息休假、福利保障等关系员工切身利益的事项开展平等协商对话，并签订集体合同；员工可通过投诉电话、上访、举报箱等渠道，向人力资源部门反映他们遇到或可能发生的各种人权问题。公司高度重视员工申诉事件，依据明确、结果恰当，充分保障员工合法权益。

采购



采购部门在采购决策中与机构内的不同员工合作。他们必须将很多因素纳入价格、质量、交货期、挑战和风险等相关决策的考虑范围。通过将人权风险纳入评估范围，采购人员可以预防、降低或应对的潜在风险会有更全面的了解。为有效防控风险，采购人员需要就材料采购、供应商互动及其他方面存在的人权负面影响展开沟通。他们应考虑当地采购决策的背景，并与总部沟通，让高层决策者了解人权观念植入过程中存在的机遇和挑战。

企业案例

总部设在欧洲的**某大型跨国企业**认为，中国属于高风险价值链的国家之一，并且总部的采购部门与中国地区供应商缺乏有效的沟通。因此，该企业在中国上海建立了一个采购办公室。通过绩效评估等方式帮助该企业对中国地区的动态有更深入的了解。在评估供应商审计结果方面，地方办事处的员工以自上而下以及自下而上的双向沟通方式，向企业总部汇报当地情况。例如，地方办事处与总部分享童工的相关调查结果，他们对当地的认知能帮助他们因地制宜地考虑问题：简单地放弃某个供应商并不能解决根本问题，因为该地区的其他供应商也存在类似的问题。认识到这一现实情况，该企业认为采购部门应对问题根源进行评估，并致力于能力培养，逐步解决此类系统性问题，而不是简单地放弃不符合要求的供应商。这向当地商业伙伴传递了这样一个讯号：企业认真对待其在当地的经营活动，并愿意开展合作以改善商业伙伴的表现。

某家零售巨头已设立责任采购策略指导小组，负责：

- 制定集团责任采购程序；
- 促进集团最佳采购实践的內部共享；
- 跟踪采购和外包相关立法的动态进展；

通过传播相关信息，企业能高效地将关注点集中于风险最高的价值链环节，同时让采购经理专注于应对风险。

企业为采购部员工提供网络培训并组织产品线会议，传播新政策，确保工作人员知悉必要的信息。管理层高效地收集和评估信息，随后通过上述自上而下的途径广泛传播信息。当人权问题发生时，多个指定负责人会为每一条产品线提供协助，而采购经理人则从实际角度审慎地评估审计报告。

继启动“可持续采购”项目后，为确保采购行为体现社会责任更广泛的目标（包括尊重人权），意大利国家电力公司成立了由不同部门组成的特别工作小组，参与的部门包括健康与安全、创新、可持续发展以及审计等部门。

这样做的双重目的是：

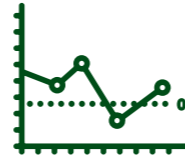
- 分享人权方面的观点；
- 分配给每个业务部门的技术参谋可以提供当地和全球的具体情况；

在上述项目中，为确保自下而上的沟通，总部发动每个当地可持续发展和采购部门获取当地人权的相关具体信息，并分享给总部的采购部门。

中国综合性企业**招商蛇口**坚持阳光采购理念，以公开、公平、公正的方式以及双向沟通的方式保障供应商基本权益。公司建立“常规采购—年度合作—战略采购”的良性循环，借助企业资源计划系统对全公司各级各类供应商认证、考核、评估，以及总部、区域、城市公司三级管控的管理模式，深入了解各级供应商的动态，加强与供应商的有效沟通。

在考核措施的基础上，该企业多次对重点供应商进行高层到访沟通，并邀请供应商来公司交流学习，并邀请专业咨询机构对包括工程类、营销类、设计类和物业类的供应商进行满意度调研，聆听供应链合作伙伴的声音，以调研为沟通渠道，以调研结果为依据寻求与供应商的共同成长。

风险管理



领先的风险管理流程需要充分采纳业务经理和高层领导的意见。在这一流程中，风险管理部门的职责包括促进高级业务负责人之间的交流，探讨已知风险的严重程度和可能性，从而在风险热点图中呈现这些风险，并探讨恰当的防范措施。此类对话的有效性取决于职能部门、业务部和市场部对于风险的评估，这要基于运营人员反馈的信息，也因此更能反映企业的运营现状，而不仅仅取决于总部的看法。

企业案例

某全球性IT企业采用自上而下和自下而上的风险评估流程来定义风险，并决定企业审计团队制定企业年度业务评估计划的方法。风险管理部为不同的业务部门提供了模板，以识别包括人权风险在内的关键风险。在为各业务单元提供指导时，他们可能会着重关注人权风险更高的地区或运营环境。业务部门使用这些模板来判断潜在风险，再反馈到企业风险管理和审计流程。企业的风险管理团队和审计团队共同审核这些反馈、得出结论、向管理层汇报，并传达管理层对未来业务活动的批准意见。

某石油和天然气企业制定了一个人权矩阵用来：

- 梳理企业内人权相关的职责和活动，评估企业责任和人权活动之间的差距；
- 将行动和结果按“必需的”、“预期的”、以及“理想的”三大类别进行分类，对行动进行优先级排序；

这有助于高级管理层了解员工对于人权的期望，增加企业凝聚力，形成有利于人权观念植入的环境。

为确保企业在各个地区能够很好地识别人权风险，该企业开发了其他工具，如市场开发注意事项、人权自查流程、人权咨询访问、供应商人权审计，以及人权在线学习课程等。

当已知风险涉及重大战略项目时，指导委员会（运转方式类似于可持续发展董事会）将对风险进行评估，并设置未来的优先目标，明确不同职能部门和业务部门的职责。最后，首席执行官从指导委员会获取有关人权问题的进展概况。在这个过程中，信息是自下而上传递的，企业各级员工都参与其中并获得了咨询。

中国移动针对高风险业务领域，包括人权风险在内的关键环节加强监督，并拓展审计覆盖面。中国移动在采购招投标活动中，公布举报电话和联系方式，对在采购招投标活动中存在的违纪违法违规行为进行监督，受理有关信访和举报线索，严格保护信访举报人权益，并加大信访核实力度。



要素6：

评估，分析和整合

就企业业务活动中人权观念植入的有效性进行评估非常重要。企业应启用跟踪系统，明确具体指标，以评价流程是否能恰当地评估和应对具体人权影响，并判断采取的措施能否防范和降低人权影响。为推动企业持续改进，跟踪系统应包括领先指标¹，而非滞后指标。

在整个机构分享此类信息也能使运营人员了解企业的人权发展现状。

企业案例

某跨国电力企业拥有一套人权问题评估、分析和整合系统，涉及各种不同的指标。该企业在以下领域使用外部指标：

- 媒体：企业跟进负面宣传的数量和类型，随后道德与合规部门决定相应的对策；
- 与道德热线相关的指标：基于此类数据的报告会送至人力资源部门和道德工作人员手中以供审阅；

在内部指标方面，该企业主要聚焦以下几个方面：

- 人力资源和歧视问题进度报告：涉及的指标包括女性员工占比、残疾员工占比、老年员工占比、企业流动性和社会多元化；
- 社会报告：这是一份机密报告，涵盖有关招聘、多元化、工作条件和社会对话等方面数据；
- GRI：企业使用全球倡议组织（GRI）的G4部分人权指标；

此外，为彰显管理层的承诺，企业目前正在比利时测试一个试点项目，将社交、社会和环境标准与管理层的奖金挂钩。

1. 领先指标可衡量企业的中长期目标的进展情况。该指标反映现状，并作为一个早期预警系统，在需要做出改变时给予提示，这也是大家所关注的。滞后指标用来量化结果，从而证实某种模式正在发生或即将发生（并非预测）。

人力资源



人力资源部门很可能已经参与了各种跟踪系统的管理，并监测员工是否受到负面影响、负面影响发生在哪些领域，以及这些影响是否得到了妥善处理。此外，企业应评估人力资源部门自身的人权状况。在整个机构分享人力资源部门的分析结果非常必要，如此可以将人权状况的改进植入企业主流评估和企业规划。

企业案例

雇佣和招聘机构应“以人为本”。某家该领域的领先机构以名为“神秘客户”的项目，测试其员工是否履行了非歧视的内部政策。该企业请外部第三方扮演客户代表，提出只雇佣某特定类型员工（如特定年龄或性别）的歧视性要求。随后，第三方向该机构反馈销售人员的表现。该项目有助于确定需要进行针对性培训的领域，以确保所有员工都遵守企业政策。

某全球食品和饮料企业已经制定了人权政策，并决定在每个国家开展深入的人权影响评估（HRIA）。参与评估过程的人员包括企业总部人力资源经理、工厂的人力资源部门、工会代表以及配送中心等其他工厂的员工。正如该企业发布的白皮书中所介绍，第一次人权影响评估（HRIA）后，企业明确了人力资源部门职责中的优势和需改进的弱势：

- 第三方和临时员工的收入未达到最低工资水平；
- 企业在不同国家对最长工作时间的定义不同；
- 企业的工厂员工经常加班；
- 对内部申诉机制的认识有限；
- 临时员工参加工会的比例低；

该企业经分析采取了一系列内部应对举措，包括人力资源部门通过绩效数据推动持续改进。例如，制定工作和雇佣条件新政策；开展最低工资调查；通过工作条件行动计划促进协调改进。

德国电信在集团层面推出了员工关系策略，用以制定各种政策，内容从宏观的员工发展到微观的人权问题，不一而足。公平薪酬和歧视问题也包含在内。如果该企业在某个国家的分支机构对于人权的相关关切特别重要，或某国分支机构的监测结果超出了预设范围，当地机构会进行审查评估。自2013年起，人权相关问题已被植入这些评估进程。该集团每年都会评估相关政策是否得以妥善执行，并密切监测执行成效。2013年，位于美国、俄罗斯和马其顿的公司分部进行了该项评估。2014年，墨西哥公司分部进行了评估。如今，该项评估已逐步在各个国家展开。

采购



采购人员定期评估业务伙伴和供应商的表现以推动企业价值链的绩效改进。在这些评估中植入具体的人权指标非常重要，如创建“平衡计分卡”来审核新的供应商和/或同时审查社会和商业绩效。对外来说，这种方法有助于向商业伙伴传达人权观念的重要性，并激励他们不断进步。对内来说，在整个机构共享审计结果以及类似信息可以将人权表现纳入企业的主流评价和计划周期。

企业案例

某跨国时尚企业对其供应商工厂进行了为期6天的审计。在此基础上，企业与供应商对需改进的问题共同进行优先级排序，并制定了 18-24个月的工作计划。与定期审计不同的是，该企业跟踪工作计划的开展情况，并协助工厂提升能力以改善业绩。例如，它与中国和孟加拉国的供应商合作开发了供应商管理系统，跟踪和分析超时工作问题。管理系统的改进能够提供数据，用于进一步分析、提升运营效率并减少工作时间至可接受的标准范围内。该企业的可持续发展部门也与采购团队合作，与表现最好的合作伙伴建立长期的战略合作伙伴关系。

某森林企业首次启动了与人权相关的评估，以评估其采购流程，并采取必要步骤解决所有活动中相关的人权问题。这一过程由审计部门主导，并与采购部门通力合作。评估结果表明，企业已识别的风险中有2项与人权相关，即侵犯人权行为（特别是劳工问题，包括员工安全问题）和采购声誉风险。该企业发现这些风险与企业当地的运营密切相关，并有可能对企业造成价值高达1.5亿欧元的损失。这些风险被企业纳入整体风险管理系统，以下调查结果是其诱因：

- 如今，职业安全是供应商审计的核心组成部分，特别是在高风险国家；
- 基于风险评估的供应商审计数量翻了一番，并覆盖了更多地区；
- 根据国际劳工组织的建议，具有资质的外部审计师在中国和印度进行了审计工作，为供应商的雇佣行为设立标准；

意大利国家电力公司在供应商合同中增加了人权条款，包括童工和妇女保护、平等待遇、结社自由和代理自由、强迫劳动等。此外，合同详述了国际劳工组织的惯例在前述问题上的突出地位，此外企业会再次进行核查，确保涉及海运的供应商不在联合国、欧洲或美国外国资产管理局的黑名单上。在“可持续采购”相关项目中，该企业重点参考了《供应商资质系统》与《供应商评级》，审核分析各种人权指标，最终将人权方面的因素纳入采购决策的考量。流程审核和信息分析过程中一旦发现潜在问题，企业就会与供应商开会以拟定改进计划，随后定期举行会议以监测其执行情况。

趋势

所有受访企业都已设立与人权相关的指标。我们发现，为了鼓励总部和各分公司植入人权观念，企业正从关注结果转变为关注行为（从滞后指标到领先指标）。

在评估风险方面，大量的受访企业已经在全企业范围内进行了人权影响评估（HRIA），所有企业都已经实施针对供应商的风险评估，尤其对于那些位于高风险国家的供应商更是如此。

在进行评估和分析时，总部通过尽职调查从当地办事处搜集信息（该过程由审计部门主导）：年度评估报告将提交给企业最高级别管理层和董事会讨论，并最终向全体员工分享。评估和分析结果概要会在企业年报/可持续发展报告中公布。

在整合结果方面，一些企业已经制定了改进计划来应对对现有的人权问题，包括供应商相关问题。其他整合结果包括评估和分析人权进展和经验教训，并定期评估人权政策。



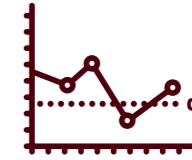
某中国知名信息与通信技术企业的对新引入的供应商进行体系认证，以防止供应商出现侵犯人权的行为而影响采购声誉。

- 筛选：将可持续发展要求作为基本条件和门槛之一，提前排除不能达到准入门槛的供应商；
- 认证：进行供应商现场审核，内容涵盖不使用童工、强迫劳工等人权问题，通过管理层访谈、员工访谈、文件审核、现场检查 and 第三方信息检索等方法，评估供应商是否满足可持续发展协议的要求；
- 认证评审：专家组评审供应商现场审核的结果，可持续发展有一票否决权，达不到准入标准的供应商将不能通过认证。

该企业定期监督审核供应商，确保其不使用童工。发现严重违规问题后，该企业不会立即终止与供应商的合作，而是积极帮助其实现改进，指导供应商采取CRCPE(Check, Root cause, Correct, Prevent and Evaluate)五步法，开展根因分析，识别改善机会，并采取针对性的纠正和预防措施。同时，这些问题将被纳入供应商改善行动要求系统中，持续跟进直到闭环。

在采购订单的条款、条件以及其他正式协议方面，**联想**要求供应商遵守法律、法规及多项其他可持续发展的规定，要求占其采购支出超过95%的一级供应商遵守EICC准则。联想亦要求供应商每年进行EICC自我评估，及时发现供应商在道德、劳工标准、环保和健康安全方面的风险，并透过EICC工具报告有关结果以减少供应商在 인권 方面的违规行为。

风险管理



风险管理部门参与收集和分析来自不同部门的人权相关风险，随后将它们纳入企业核心风险管理体系，从而在内部有效应对风险。风险分析的流程和指标应提供可预测、一致及可靠的数据信息。分析得出的结论也应被积极地纳入到企业实践。

企业案例

为了统一识别、评估和管理风险，包括人权相关风险，**意大利电信**运作了一个周期性企业风险管理系统，根据预期环节进行架构，从而实现统一的分析流程和结果整合。首先，根据预设目标，确认风险暴露程度、风险承受能力和风险偏好程度。随后，生成风险概览文档，内容包含对所有已识别风险的主要特征描述，并每年更新。之后是对风险的严重程度进行评估，确定已识别风险的优先次序，之后采取相应降低风险的措施，并对结果进行整合。一旦采取了降低风险的措施，并将风险植入企业，系统就会对类似风险进行监控，形成一个持续性的评估、分析和整合系统。

任仕达的风险部门设定了一套流程以确保对权力进行有效制衡。其一，作为业务风险管理的一部分，一线运营人员为客户和企业提供健康和安全检查，以确保进入工作环境的人员符合当地健康、安全和环保的标准。在某些国家，这一流程由专门的质量保证部门负责。总部机构会负责业务风险管理流程，通过该流程分析风险，并确保妥善应对与自身最相关的风险。风险分析每半年进行一次，企业会针对分析结果制定改进方案并整合结果。此外，执行理事会确保将相关信息向下传递到不同的部门，这种自上而下的沟通加强了对结果的整合。由此，整个企业均会知悉风险评估和降低风险的过程，由此加快在不同部门中植入人权观念的进程。

作为电子行业公民联盟（Electronic Industry Code of Conduct, EICC）成员，**联想**协助EICC实施标准化全球方案，在可持续发展、社会责任及人权问题的广泛标准上监督供应商的表现。为规避人权方面的风险，联想推出多个供应商计划，持续改进社会及环境方面的影响，包括积极关注劳工、环境条件、温室气体、冲突矿产及消费后回收成份材料等众多领域。

结论 及后续措施

在《指导原则》推出五年后，企业深知其在尊重人权方面的责任。在不同的部门和企业流程中植入人权观念是向这一方向迈出的重要一步。

从18家大型跨国企业收集的信息表明，很显然，企业正不遗余力地使人权观念成为其日常业务的一部分：

- 许多企业意识到跨部门协作对设定期望值和实施措施、并进一步植入人权尊重是非常重要的。跨部门协作通常涉及总部和地区办事处的采购和人力资源部门。同时，风险管理部也越来越多地参与到这一进程中来。
- 绝大多数受访企业已经指派人权专家支持不同部门的运营人员的工作，确保人权观念被植入到日常运营中。上述专家对人权相关议题都有深入的了解。
- 人权方面的培训常常包含在全员培训计划之中。此外，所有企业都表示经常为不同部门的员工提供定制的人权培训。在某些情况下，企业为高风险国家的管理人员、供应商和员工设置不同的培训内容。

在其他领域植入人权观念仍然更具挑战性：

- 通过设置人权相关绩效指标等措施激励全员道德行为的现象并非主流。在采访过程中，这个领域被认为有很大的提升空间，因为很少有企业就此设立试点项目，并明确将人权纳入年度绩效考评、评价或员工目标管理。
- 企业努力评估风险并衡量人权方面的表现。大量企业报告表明企业已经在内部进行了企业人权影响评价、对总部和当地办事处收集的信息进行了评估和分析。然而，结果的整合更多的是按需进行。例如，行动计划通常都是针对具体的人权问题而制定，并不需要结合企业评估人权观念植入成效时所取得的经验，也并非系统化解决方案的一部分。
- 为避免不同领域之间的“灰色地带”，企业需要通过自上而下和自下而上的沟通，有效地促进部门内和部门间的沟通。设置明确的人权政策和践行承诺的运营政策、确保信息的一致性和明确性，就是很好的切入点。

从各部门的参与程度而言：

- 人力资源和采购部门会更多地参与人权问题方面的考量，会将内部企业员工，外部供应商和价值链上与此相关的利益相关方等纳入考虑范围。因此，很自然地，拥有更成熟流程的部门会在企业跨部门协作的人权观念植入中起主导作用。
- 到目前为止，只有少数几家企业已经探索出尊重人权对风险管理部的重要意义。即使是那些在防范和应对利益相关方负面影响方面最有经验的行业（比如采掘业）也承认这依然是《指导原则》对企业的最新要求中最具挑战性的方面。
- 随着企业人权观念的发展，可持续发展部门的职责从主导人权问题转变为支持关键部门采取措施将企业承诺贯穿到整个运营中。可持续发展部门在设计方案的起始阶段非常重要，因为方案需要适应企业结构和运营环境等。该部门在协助简化跨部门活动中也起到了辅助作用。

欧洲企业社会责任协会计划继续推动将人权植入各企业职能部门，协助企业通过当地的培训研讨会增强其附属公司的能力，并与总部商讨切实可行的解决方案，以应对人权观念植入的挑战。欧洲企业社会责任协会也将继续通过其《投诉评估管理》（MOC-A）支持企业评估并增强其申诉机制的有效性。

与此同时，欧洲企业社会责任协会正在起草关于企业与欧盟合作的新章节，以增强合规性，促进更多带来真正影响的创新。如果我们希望欧洲在全球和地方的人权和可持续供应链中继续发挥领导作用，那进行更加密切的合作至关重要。

关于 欧洲企业社会责任协会

欧洲企业社会责任协会是欧洲领先的企业社会责任商业网络。

欧洲企业社会责任协会为企业积极贡献社会提供平台，其服务已经扩展到全球的超过10000家公司。欧洲企业社会责任协会联合企业以分享社会企业责任优秀案例，启发公司与利益相关方之间的新项目，塑造经济政治可持续发展与竞争力议程。欧洲企业社会责任协会通过“企业2020倡议”提出解决社会挑战难题，推动合作及创新行动，推动企业对欧盟“欧洲2020战略”中智慧、可持续及包容性增长做出贡献。

欲了解更多信息，请访问www.csreurope.org。

关于 金蜜蜂中国企业社会责任网络

金蜜蜂中国企业社会责任网络（简称“金蜜蜂”）是中国领先的企业社会责任网络，及中国可持续发展的主要推动者之一。我们在中国企业社会责任研究、咨询、传播及国际合作方面处于领先地位。受蜜蜂精神及其可持续生存模式的启发，我们致力于追求商业与社会的和谐共生与互利双赢。

欲了解更多信息，请访问www.csr-china.net。

免责声明

欧洲企业社会责任协会推行的政策不代表其成员，也不为具体政策或标准背书。本报告中所表达的观点仅代表作者观点，不代表欧洲企业社会责任协会成员单位或合作项目负责人的观点。

www.csreurope.org

 [@CSREurope.org](https://twitter.com/CSREurope.org)

欧洲企业社会责任协会

欧洲企业社会责任商业网络
Rue Victor Oudart 7
1030 Brussels, Belgium