商道纵横
SynTao—Sustainability Solutions

中国对外承包工程商会
CHINA INTERNATIONAL CONTRACTORS ASSOCIATION



中国对外承包工程行业
社区沟通手册
（2024 版）

中国对外承包工程行业

社区沟通手册

（2024 版）

研究人员：

郭沛源 张 湘 张 圣 周宇飞 尚升平 孙 萌

研究机构：

商道纵横　　中国对外承包工程商会

发布机构：

商道纵横　　中国对外承包工程商会

致谢：

新版《手册》编写组得到了张雨涵、孟欢、孙睿和刘倩倩在报告编写过程中的支持，以及赣锋锂业集团股份有限公司、中国建材集团有限公司、中国电力建设集团有限公司、中铁二局集团有限公司、中国海洋石油集团、中国路桥工程有限责任公司、万宝矿产有限公司、中地海外集团有限公司、三峡国际能源投资集团有限公司在案例提供上的帮助，在此表示衷心感谢。

目录

前言 01

第一部分 总则 03

1. 社区沟通理解 05
2. 社区沟通的原则 06
3. 社区沟通计划十要素 07
4. 海外工程项目社区沟通工作重点 08
5. 核心术语定义 09

第二部分 社区沟通步骤 11

1. 专人专岗——社区沟通应由谁开展 12

1.1 如何组建社区沟通团队 12
1.2 其他部门的职能作用 19

2. 纵观全局——摸清社区背景信息 22

2.1 开展社区背景信息调研的参考方法 22
2.2 细致划分社区群体的方法 27
2.3 识别潜在风险并制定应对方案 33

3. 明确信息——与社区沟通哪些内容 41

3.1 识别需要与社区进行沟通的信息要点 41
3.2 确保所披露信息的一致性，增强企业可信度 47

4. 建立渠道——社区沟通的主要渠道与路径 50

4.1 常见的社区沟通渠道梳理 50
4.2 与受教育程度较低的目标群体的沟通手段 55
4.3 甄选合作伙伴的方法、工具及注意事项 59
4.4 与媒体进行沟通的技巧 68

5. 有效执行——高效开展社区沟通的工作方法 72

5.1 如何编制社区沟通预算 72
5.2 找准关键中间人，与社区建立信任 75
5.3 高效地开展公众集会的技巧 77
5.4 对社区沟通活动进行记录、存档和披露 82

6. 监测反馈——沟通是持续的周期性过程 83

6.1 建立社区投诉与反馈机制 83
6.2 可以用于评估社区沟通效果的指标、工具 89

7. 应急预案——如何化解突发危机等紧急情况 97

7.1 针对有关社区的风险制定应急预案 97
7.2 出现社区冲突情况时可以采取的措施及危机公关 101

参考文献： 106
关键词索引： 107
附录 1： 角色扮演——万宝矿产有限公司莱比塘铜矿项目案例 108
附录 2：可持续发展目标（SDGs） 111
附录 3：环境、社会与管治（ESG） 117
附录 4：包容性发展（Inclusive Development） 119
附录 5：气候变化（Climate Change） 121

前言

履行社会责任是企业与其利益相关方实现共同发展的重要保障和路径选择。企业将社会责任融入企业战略和日常管理，有利于提升企业长期盈利水平和持续发展的能力，有利于维护员工和其他利益相关方的合法权益，有利于营造良好的外部经营环境，最终实现企业与社会、环境的共同、持续与和谐发展。

2000 年以来，中国企业“走出去”步伐明显加快， 特别是“一带一路”倡议提出以来，我国对外承包工程行业总体保持稳定增长，一大批基建项目纷纷落地实施。根据商务部统计，2023 年我国对外承包工程业务完成营业额 1609 亿美元，新签合同额 2645 亿美元。涉及全球 190 多个国家和地区，业务领域涵盖交通、电力、房建、石化、通讯、市政工程等各领域。我国企业在“一带一路”共建国家新签合同额 2272 亿美元，完成营业额 1320 亿美元。

随着对外承包工程行业规模的持续扩大和影响力的稳步提升，中国企业在境外的经营行为也越来越多地受到国际社会的关注，而社会和环境风险也逐渐成为中国对外承包工程企业全球化进程中不容忽视的重要风险。受地域、文化等多方面影响，以社区沟通和社区融入为主体的海外社区关系管理已成为影响行业可持续发展的重要课题。实践中，个别企业由于社区沟通不足导致项目进展受到延误，甚至使已开工项目停工，企业遭受巨大的经济和声誉损失。

尽管国际上已有不少社区沟通的相关工具，但由于文化差异等原因，中国企业对其理解和实施仍有一定困难。因此，中国企业需要一套适合自身话语体系、思维方式、行为模式的社区沟通工具，来指导其在社区融入中有效识别沟通对象，选择适当的沟通方式，实现企业和当地社区的共同可持续发展。

为此，商道纵横联合清华大学经济管理学院于 2017 年发布了《中国企业海外投资社区沟通指南》（以下简称“《指南》”）。2018 年，在亚洲基金会（美国）北京代表处支持下，由上海思盟企业社会责任促进中心牵头组织商道纵横、中国对外承包工程商会的专家组建项目团队，开发了《中国对外承包工程行业社区沟通手册（试用版）》[1]（以下简称“《手册》”）。该手册是中国对外承包工程商会与商道纵横共同开发、共享版权，为中国对外承包工程企业提供的首份社区沟通实操手册。依托《指南》及《手册》，商道纵横与中国对外承包工程商会、亚洲基金会（美国）北京代表处等合作伙伴共同开发了系列社区沟通培训课程，为 200 多位企业人员提供了专题培训。培训项目赢得企业的积极反馈与评价，为帮助企业提升可持续发展能力发挥重要作用。通过培训项目与企业互动，项目组认识到，有必要对《手册》内容进行修订和完善，增加中国企业海外社区沟通的最新实践与案例，以适应对外承包工程行业的发展需求。2021 年，在英国驻华使馆中英基础设施项目支持下，商道纵横与中国对外工程承包商会对《手册》中一些关键内容进行更新与增补，形成《中国对外承包工程行业社区沟通手册（2021 版）》。

2023 年对中国对外承包工程企业而言，是具有里程碑意义的一年。“一带一路”倡议步入新的十年之际，在追求高质量共建“一带一路”、进一步增进民心相通等方面也为中国企业在海外项目提出更高要求，意味着企业需关注经济效益，更要加大对环境保护和社会责任的重视，加强与当地社区良好沟通，筑牢共建“一带一路”民心相通的社会根基。同时，国际社会在公共采购中对环境、社会和治理（ESG）因素的关注日益增强，这在美国、英国和欧盟等地区和国家已经实施的相关政策和规定中得到了体现。

为了适应这些变化，更新《中国对外承包工程行业社区沟通手册》变得尤为重要。新版手册突出项目全生命周期中有效社区沟通的重要性，包括促进当地社区的参与与支持，并显著降低项目执行过程中可能出现的社会冲突和风险。此外，通过加入新的成功案例，手册能为承包商提供更为丰富和具有启示性的实践经验，以适应对外承包工程行业的发展需求。这些更新将使手册更加贴合当前行业发展趋势，为承包商实施社区沟通策略提供更全面、更实用的指导。

新版《手册》适用于有意愿或已在海外参与基础设施投资与建设的对外承包工程企业。此外，涉及企业海外可持续经营和管理的各利益相关方，包括 NGO、政府、行业协会、金融机构和其他类型组织也可参照使用。基于实操性，在使用中将主要面向项目层面的管理人员，如社区沟通、公关、社会责任部门的工作人员，也包括其他相关支持部门和总部的相关管理人员。期待各利益相关方能随时反馈该领域的最新实践和思想，项目组未来会在新版《手册》推广过程中持续对其进行更新和完善。

[1] 文中所引用的国际标准文献可参考文末文献索引。



第一部分

总则

与多利益相关方加强社区沟通，是中国企业对外承包工程进程中以民心相通落实和推进政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通的有效途径，它贯穿于整个投资过程的各个环节，贯穿于项目的全生命周期。

1. 社区沟通理解

与利益相关方的关系恶劣，会为企业带来商业风险和信誉风险。社区沟通是企业与利益相关方开展联系互动的重要一环。企业应该将社区关系纳入风险管理工作中。而在处理社区关系时，可以通过建立良好的社区联系互动机制，以及适时披露社区所关注的信息，能够及早识别、评估、防范、降低、化解社区与企业产生冲突的风险，可以降低项目因社区矛盾而停工、或受到干扰所产生的资金及人力成本。因此，从风险管理角度来看，从项目初始阶段就投入时间和精力，制定一个完善的社区沟通计划，通过有效的社区沟通实践可以为工程项目带来实际利益。

需要明确的是，社区沟通本身并不是目的，而是企业与社区建立长期的良好关系，争取更广泛利益相关方的社会许可，回应社会热点议题（如气候变化、社会包容性发展等），保障项目在社区层面得以顺利开展的有效手段。

社区沟通在许多方面都起着重要的作用：

1. 社区沟通能增进企业与当地社区的相互了解，达成共识，并以此化解项目活动与当地社区可能潜在的矛盾，从而与社区共享发展成果。
2. 研究表明，虽然前期的社区沟通需要投入金钱与时间成本，但成功的社区沟通有效提高了项目的有效性及可持续性，从结果上看，和谐的社区关系能为项目本身带来更大的经济收益[2]。
3. 与社区的有效沟通，有助于建立企业与社区的持久性关系，维护社区与出海企业之间的信任，帮助出海企业获得长期且广泛的社会认可。

企业在实施社区沟通中会遇到各种各样的困难与挑战，如因企业管理结构而造成的信息滞后与效率低下、当地政府及合作伙伴的限制、企业与当地社区之间不同的利益取向及中国企业在了解与实施社区沟通上的不足之处等。因此企业在设计、开展社区沟通活动时需要意识到，社区沟通活动没有绝对的最佳方法，而是需要充分结合项目自身的特点，例如需要考虑到项目的性质、地点、规模、发展阶段，以及当地社区自身的需求和特点。

社区沟通活动可以通过多种多样的形式开展，但同时更应认识到，通过与社区的有效沟通建立与社区的持久性关系，获得长期且广泛的社会许可更重要。否则，如果障目于短期利益（例如谈判时尽量压低补偿标准），有可能会导致企业在该地区的经营难以可持续。

[2]C.P. Kottak. (1991). when People Don’ t Come First: Some Sociological lessons from Completed Projects. In M.M. Cernea, ed. Putting People First: Sociological Variables in Rural Development. New york: Oxford University Press.

2. 社区沟通的原则

平等互利

平等互利是开展社区沟通的基础，企业与社区的一切对话应建立在平等和相互尊重的基础之上，保证公平对待每一个对话群体。企业应与当地社区开展建设性对话。对话目标应是了解社区需求，回应社区关切；对话态度应是积极的、合作的，不宜预设对抗性的立场。对话方式应是诚恳的、坦诚的、亲和的，不宜仅通过冰冷的文字传递。坚持行为准则，杜绝贿赂。

求同存异

君子和而不同。企业与社区之间既有和平共处乃至合作共赢的共同诉求，也有资源分配的利益冲突。企业宜以共同诉求为沟通切入点，在力所能及的范围内，借助自身业务和能力优势，延伸资源共享的范围，积极回应和满足社区的合理诉求与期待。对一时无法达成共识的事项，如不影响大局则可暂且搁置，待条件成熟后再行处理。企业可开展教育、文化、体育、卫生健康等社区交流、服务活动，开启沟通、建立互信。

双向交流

企业应知晓沟通是双向的、互动的，即企业既要清晰、有效地向目标对象进行表达和传递，也要倾听对方的意见、质疑与建议。不说不听、只说不听、只听不说的做法都应摒弃。针对对方提出的意见、质疑与建议，企业应做出及时回应。企业宜采取多种方式、方法充分表达、认真倾听、积极回应。

信息一致

企业在沟通过程中应注意信息的一致性。即在不同时间段、与不同群体进行沟通时，信息的核心内容应保持基本一致，避免因在不同场合中表述信息自相矛盾而严重损害来之不易的信任。企业亦应采取措施确保供应商等当地合作伙伴向社区传递一致信息。

入乡随俗

企业应尊重当地的文化习俗和行为方式，将入乡随俗与国际共识相结合，实现沟通的本地化和柔性化。企业应注重使用本土语言，不能仅有中文或英文，同时注意专业术语的本地表达和通俗解释。在沟通中，善用本地渠道，如借助当地文俗节庆、宗教聚会、族人聚会等机会和方式，避免生硬套用以自我为主的“利益相关方沟通大会”等形式。要尊重本土习俗，注意民族、宗教等忌讳。

坐言起行

企业行为是社区沟通中最终被利益相关方用来评价企业的准绳，也是企业与社区建立信任的基石。企业要谨言慎行，承诺的事情就务必做到，不能做到的事情不宜轻率承诺。针对利益相关方关心的问题，企业不应只有言语，应有具体行动，并在行动中体现出持续改进。企业的行动贵在持之以恒，与社区的沟通也要有足够耐心，要始终表现出坦诚并及时回应的态度。

3. 社区沟通计划十要素

在制定社区沟通计划时，应当结合项目自身特点以及周边社区具体情况。虽然没有放之四海而皆准的“模板”，但合格的沟通计划应该含有以下 10 项基本要素 [3]：

- 沟通目标
- 目标受众
- 对外传递的关键信息
- 沟通策略 *
- 预算
- 实施资源和责任归属
- 活动时间表
- 申诉与反馈机制
- 监测和评估计划
- 结果报告

* 在项目开展的在不同阶段，对待不同议题，面向社区中的不同群体时可采取不同的沟通策略。在选择沟通策略时，应考虑所期望达成的联系互动强度。可从由 International Association for Public Participation 定义的以下五种联系互动形式中进行选择。

社区沟通强度光谱 [4]

沟通策略	信息披露	磋商	社区参与	合作	赋权
联系互动强度	弱 → 强				
公众参与目标	向公众提供客观信息，帮助他们理解项目可能产生的影响、机会、选择及解决方式	倾听公众的反馈，并用于分析、选择、决定	在整个项目阶段直接与公众开展合作，确保公众关切的议题自始至终被理解和考虑	项目实施中与公众共同决策，并选择最佳解决方案	让公众成为最终决策者 [5]

[3] Lakin N, Scheubel V. (2017). Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business’ societal engagement[M]. Routledge.

[4] IAP2’s Public Participation Spectrum, International Association for Public Participation.

[5] 本社区沟通强度光谱仅供参考，因为对合作与赋权业界仍然有不同的理解。企业应将沟通强度与沟通绩效及对企业和项目的影响综合考量，并不是由公众作出最终决策的沟通活动其绩效就是最好的，公众有时往往受制于专业知识等限制，无法看到更长远的利益目标，这也恰恰体现出社区沟通长期性的价值。社区沟通的目标不是单纯取悦社区，而是通过沟通解决问题，实现共赢发展。

4. 海外工程项目社区沟通工作重点

社区沟通是一个长期且连续的过程，企业与社区之间的双向交流活动应当覆盖工程项目的整个生命周期。重点开展的活动内容应当贴合所处的项目阶段。

需要特别注意的是，建立关系是需要时间的，企业应当尽可能的在项目早期，如在预可行性研究阶段或预探阶段，就开展与社区的联系互动工作，不要等到问题出现时再进行联系互动。

下表中列举了在对外承包工程项目各阶段的社区沟通活动重点，各沟通活动的详细操作步骤将在【第二部分 社区沟通步骤】中进行详细阐释。

对外承包工程项目各阶段社区沟通重点

工程项目阶段	重点工作
项目概念、预可行性研究阶段	• 开展社区背景信息调查； • 研究项目在政策、法律、监管和贷款人等方面的行政许可条款； • 识别利益相关方及其实质性诉求与期望，研究项目在文化习俗、宗教信仰、社会规范等领域的社会许可条款，初步评估项目对社区的影响，识别相关风险； • 将环境社会影响评估（ESIA）纳入尽职调查
项目启动阶段	• 组建社区沟通团队； • 确立社区沟通战略，确定本阶段沟通重点如项目信息的透明度等； • 选择适用的社区沟通工具； • 深入了解社区的具体关切和需求
项目初始阶段	• 识别社区关键利益相关方； • 收集社区反馈，识别社区需求及风险并提出应对方案； • 制定、细化与实施社区沟通计划； • 与社区利益相关方建立联系； • 明确需要向社区披露及磋商的信息（如拆迁、征地、选址、雇佣、环评等）；完善申诉程序
项目设计、采购及施工阶段	• 定期更新项目进展和可能的影响，保持透明度与诚信，避免误解； • 持续跟进并适应社区需求变化； • 及时回应来自社区的反馈信息； • 解决社区面临的问题与担忧； • 管理分包商
项目试运行、验收及收尾阶段	• 评估社区沟通活动完成情况； • 向社区通报项目完成情况和即将到来的变化； • 收集和处理社区的反馈和投诉； • 评估社区接受程度，确保平稳过渡； • 总结、报告及建议
项目运行及维护阶段 [6]	• 重新识别本阶段社区关键利益相关方； • 重新识别本阶段社区需求及风险并提出应对方案； • 持续跟进并适应社区需求变化； • 及时回应来自社区的反馈信息； • 保持长期的社区参与和支持

[6] 越来越多的中国对外承包工程企业从单一的总承包向投资转型。从绿地投资对对外承包工程行业是一个新的领域来说，运行阶段的企业社会责任风险议题更应引起上述企业的关注。

5. 核心术语定义

中国企业

本《手册》所指中国企业包括在中国注册的以营利为目的的法律实体，以及这些法律实体全资所有或控股的境外企业。

社区

在物理空间上，社区指聚集在相同地域空间和范围内，有共同需要、利益、信念、价值观，相对聚合、关系持久的人群。

在心理空间上，社区指在群体精神上具有认同感和公共性，并致力于实现共同目标的人群。

社区在物理和心理空间上可以重合，也可以分离。

社区同时又可有广义与狭义之分。广义的社区，对中国企业对外承包工程来讲包括投资目的国的政府、公众、媒体、学界、NGO 和宗教团体等；狭义的社区，则仅指项目所在地的上述利益相关方构成。本《手册》中的社区，是针对具体企业和项目，因此多数情况下是指狭义的社区。值得注意的是，许多企业在定义社区与进行社区沟通时，往往只关注与其项目有直接关联的社区成员，而忽视其他因项目建设和运营受到严重影响的群体。事实上，针对弱势群体的社区沟通是十分重要的，因为边缘化群体往往不是项目的主要受益者，而且通常会受到最多项目带来的负面影响；且企业很难通过针对主流群体的社区沟通与交流去了解边缘化群体的生存状况以及其特殊需求。[7]

沟通

指信息、思想和情感在个人或群体间传递的过程。

沟通过程由三要素组成：

01 信息源即信息发送者　02 通道即信息传送的媒介物　03 受众即信息接受者

沟通是一个动态的过程，它不仅限于信息的交流过程，更强调沟通双方的社会关系演变过程。

[7] IFC. (2000). Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice.

社区沟通

社区沟通是指双边沟通而非单方面沟通。企业的传统做法往往是收集与项目利害相关的社区信息，而忽视了社区积极参与的重要性 。而国际组织在这方面却十分重视，并给出了明确的定义。世界银行（the World Bank）在其报告中指出，与社区分享企业自身的信息以及收集社区信息固然重要，但只能算是单方面沟通[9]。《政府和社会资本合作的社区沟通指南》中认为社区沟通的双边属性着重于把纳入社区利益与信息层面的分享放在同等重要的地位[10]。这就意味着成功的社区沟通是建立在信息分享的基础上，进一步把社区利益的考量纳入项目生命周期中。

利益相关方

利益相关方是受企业决策或生产运营活动影响，或其存在也能对企业的决策和生产运营产生影响的个体或群体。这种影响有可能是正面或负面的。企业与利益相关方的关系无须是正式的。判断某项利益的相关性或重要性的最佳标准是该利益方与企业可持续发展之间的关系，并据此关系程度决定沟通程度的差别。

包容性发展

包容性社会发展要求解决妇女、残障人士、土著人口、族裔和语言上的少数群体、难民和流离失所人口等弱势群体遭受根深蒂固的边缘化和歧视这一问题。企业加入包容性发展的考量不仅仅有利于自身的长远发展，也更易于得到相关权威国际标准的认可，实现与国际标准的对接[11]。

社会许可

指企业投资所在地社区对企业及其所经营项目的同意、接纳或允许其持续运行。

社会许可的获得是动态的，因为利益相关方的观点会在不同时期受不同因素的影响而产生变化。

[8] IFC. (2010). Strategic Community Investment: Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets.
[9] World Bank Group. (2014). Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations.
[10] IFC. (2019). A Guide to Community Engagement for Public-Private Partnerships.
[11] 具体释义与例子详见本报告中的附录 4。



第二部分

社区沟通步骤

社区沟通的顺利实施不仅需要对照整体框架的理解，也需要对于各个步骤的精准定位与设计。本部分在整合文献研究以及相关企业案例的基础上，对企业实施社区沟通的步骤做出全面且有针对性的分析，以求提升社区沟通的可操作性。在该部分覆盖的七个章节中，分别对应了社区沟通中所需要的人选甄选、社区背景信息收集、社区信息要点识别、社区沟通渠道挑选、社区沟通方法开展、社区监督反馈机制建立、应急预案设立等重点步骤。在尽量实现社区沟通步骤的全面覆盖的前提下，每个章节都有详尽的工具应用解说以及对应的案例，确保知识点的可读性。希望读者们都能从该部分的不同章节获取自身想要了解的内容，并付诸实践或者实现更大范围内的知识点分享。

1. 专人专岗—社区沟通应由谁开展

1.1 如何组建社区沟通团队

释义

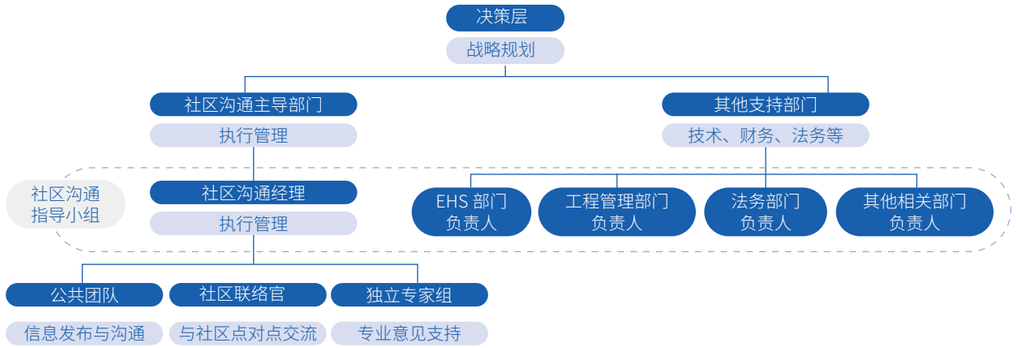
企业高层应将社区沟通纳入公司决策体系中，将社区沟通战略作为对外承包工程整体战略的组成部分。有条件的企业应设立专职负责社区沟通的部门和岗位，任命社区沟通主导部门负责人为社区沟通经理，主导社区沟通工作开展。

除主导和管理社区沟通部门外，社区沟通经理应当在决策层中寻找一名明确支持开展海外项目社区沟通活动的高层管理者，并由决策层向其他部门传达企业的社区沟通战略规划。在此基础上，由社区沟通经理与其他相关部门负责人一同组建社区沟通指导小组，为顺畅的社区沟通获取技术、人力、财务和重要外部信息等有效支持。

设置专职的社区沟通和联络岗位是必要的，但企业应意识到社区沟通应该是全员沟通、全岗位沟通。项目现场操作、采购、人力资源等部门和岗位与社区也会有频繁、大量的接触，他们在实际工作中承担着更多、更实质的沟通功能。除了对全员提升社区沟通意识、培训沟通能力外，专、兼职社区沟通部门和人员应做好对不同部门和社区的联结，并明晰各部门和岗位在对社区沟通方面的权责。

企业亦可经过严密考察后，在当地聘请专业的社区沟通机构[12]。当地公司对项目所在地社区的文化、法律、习俗更熟知，得益于语言、宗教、文化等因素他们与社区的沟通更容易些。但同样也要注意，对当地的社区沟通公司要加强管理，避免个别员工与社区勾结，透露企业信息。

理想的社区沟通团队架构图



[12] 聘用社区沟通机构的前提是明确权责，并且做好详细的尽职调查，确保该机构合法合规，并且了解社会责任的国际标准和良好实践。

行动清单

获取决策层支持

总部中应至少有一位高层明确地表示出对海外项目社区沟通活动的重视，可以通过公司文件、领导批示或领导讲话的形式呈现。

明确社区沟通主导部门

通常可以由企业社会责任部门来主导社区沟通工作。当企业中没有专门负责社会责任的部门时，也可由对外联络部门、人力资源部门、公共事务等部门主导。

组建社区沟通指导小组

无论由哪个部门主导社区沟通工作，社区沟通团队都应与其他部门保持紧密的联系。可通过设立社区沟通指导小组，加强其他部门的参与程度。

明确指导小组成员，包括但不限于 [13]	• 社区沟通经理 • 法务部、市场部、人力资源、业务开发、工程管理、EHS 等部门负责人 • 可以考虑由项目总负责人担任指导小组组长
明确指导小组的职责，包括但不限于	• 制定沟通战略，管理预算 • 培训参与本地社区沟通活动的员工 • 提供项目执行指导管理外部合作伙伴
设立固定岗位，包括但不限于 [14]	• 社区沟通经理 指定专人担任与社区进行联系互动工作的总负责人，不仅突出该职能的重要性，也利于更有效地实施战略和协调企业各类活动。 • 独立专家组 可以从当地学术机构、社会组织聘请了解当地社会结构、风俗习惯，或是关注社区参与、能力建设的外部专家参与企业的社区沟通工作。可主要参与社区背景调研和矛盾调解工作 。 • 公关团队 代表企业向外部利益相关方（包括但不限于本地社区、媒体、NGO、政府等）传递信息，产生冲突时参与矛盾调解工作 [15]。 • 社区联络官 代表企业与社区居民点对点接触，向居民传达企业信息的同时也将社区居民的反馈传达给沟通团队和企业高层 [16] 。

[13] 考虑到有些社区中的独有习俗，小组成员的性别因素需要被着重考虑。例如让女性成员占有一定的比例。

[14] 《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007

[15] 聘请性别权利专家时，可参照联合国妇女署的基建项目报告第 22 页： ap-bls19062_gpp_web.pdf (unwomen.org)

[16] 鉴于该职位是建立在社区的信任度之上的，可由熟悉当地民情和公司业务的本地员工担任该职务，或培养本地员工担任此工作。

明确团队分工，包括但不限于	• 企业内部联络 • 外部社区联络 • 组织、执行社区共建项目 • 社区沟通工作效果评估 • 记录 • 报告
明确各岗位决策权限，包括但不限于	• 内部决策流程以及各岗位在其中的位置 • 各岗位决策权限边界

注意事项

- 社区沟通团队的规模应当与项目规模以及所涉及社区的规模成正比。随着项目规模及社区沟通活动的增长，团队也应进行扩充。
- 若社区沟通岗位为兼职岗位，应在兼职员工的工作职责中明确其参与社区沟通的工作内容及考核要求，避免使社区沟通沦为“志愿”工作。
- 社区联络官建议以项目地本地人为主，能够使沟通活动更适应当地文化，同时减少人们的畏惧心理。
- 在招聘社区联络官的过程中关注性别比例。因为社区中的部分女性可能会在与女性工作人员进行交谈时能更加充分地表达自己的观点。
- 社区联络官应派驻社区一线，并在社区中建立常设联络点。与定期到村里来或居住在附近的熟面孔交谈，便于社区居民以非正式的方式表达观点，也可减少社区居民的畏惧心理。
- 明确社区联络官在哪些事务上具有决策权，在哪些事务上需要向高级管理层进行请示。宜明确在社区中处理纠纷时哪些可以由联络官当场解决。
- 避免社区联络官在开展社区工作时过多关注某部分群体的需求而忽略了另一部分，这可能会导致产生新的紧张或冲突关系。

工具 1.1-1 社区沟通经理[17] 岗位职责描述模板[18]

社区沟通经理这一岗位是开始社区沟通活动的核心人物，应当同时具备一定的项目管理和沟通能力。在招聘社区沟通经理时，可参考以下岗位职责描述作为招聘信息发布模板。

岗位主要职责

- 制定、管理并传达社区沟通战略。包含以下内容：
- 支持企业的整体社会责任发展战略，提升企业声誉；
- 与利益相关方开展沟通，塑造、提升企业品牌形象；
- 社会公益、多元化合作，员工参与。

具体工作内容

- 为社区沟通活动制定一以贯之的战略，在投资所在国家或项目所在地区塑造企业的社会影响力和声誉，支持业务活动需求。
- 与内部管理层建立紧密联系，以识别并创造有正面影响的社区沟通机会，识别并管理任何潜在风险。
- 为企业在投资所在国家或项目所在地区内的社区沟通活动提供咨询。
- 日常管理社区沟通团队，以及管理投资所在国家或项目所在地区乃至某业务单元的广泛社区参与网络。
- 安排、审查并管理所有外部社区沟通支持活动，与当地重要 NGO 和社区代表建立联系。
- 评估所有社区沟通活动，包括所有企业整体社会责任战略、品牌形象，以及在投资所在国家或项目所在地区的声誉。特别关注可评估的投资回报率 ROI，以及持续关注在相似 [国家 / 地区 / 市场] 取得了成功的同行业企业。
- 在与外部利益相关方开展社区沟通活动时代表企业参与。
- 在内部分享社区沟通知识和意识传递，让其他相关部门充分了解社区沟通的价值和什么是良好的沟通实践，保持所有项目层面的部门在社区沟通上同步。

[17] 在企业和项目实际运营中，许多社区沟通经理职位实际是由企业社会责任经理、公共关系部经理等职位同时兼任，且其职能也不仅仅局限于社区沟通。

[18] Lakin N, Scheubel V. (2017). Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement[M]. Routledge.

必要能力：

商业经验[19]

- 最好研究生或类似的学历背景（若为当地人，考虑到教育水平可酌情降低为本科及类似学历背景）
- 对非盈利机构有一定的认识和了解，有在社区沟通和企业责任领域的工作经历，在社区及慈善领域工作过可作为加分项
- 对企业整体业务有全面理解
- 具有预算管理经验
- 具有项目管理经验
- 具有良好的战略思考和分析能力
- 对企业核心业务外的议题保持开放的学习态度和理解能力

沟通 / 个人技能

- 执行力，热情，决策力
- 深刻认识企业社会责任及品牌社会影响力的重要性
- 团队管理能力
- 优秀的沟通交流及写作能力
- 鉴别市场，行业，客户及利益相关方动态信息的能力
- 与内部及外部利益相关方共情的能力
- 利益相关方管理能力

[19] 对社区沟通经理该商业经验的描述是一个理想状态的期望。在我国对外承包工程项目实际实施中，社区沟通经理或社区联络员基本都是从驻外工程一线管理、技术人员中指派兼职该岗位，不可求全责备；所以培养上述已有项目现场工作经验的工作人员的社区沟通能力和技巧更切实可行和急迫。上述描述的理想商业经验不能成为该职位的先验屏障，而应该是这些人员在社区沟通实践中持续学习和提升的知识与能力。在此状况下，基于社区沟通指导小组的其他成员在该领域的成熟经验，在社区沟通实践中与社区沟通经理的互补就显得非常重要。在非理想状态下，社区沟通经理也应主动、多向具有此类经验的小组其他成员学习和寻求帮助。

实例 1.1-1 老挝南欧江水电项目移民团队

中国电建老挝南欧江水电站项目为保障移民工作的顺利开展，专门组建了移民团队，作为与当地政府和村民的直接沟通方，移民团队在移民安置过程中扮演的角色至关重要。团队负责人自南欧江项目动工就开始负责移民工作，几年来跑遍了琅勃拉邦省和乌多姆赛省南欧江沿线的大小村落。为了充分考虑到当地老百姓不同群体间的具体需求，促进双方的沟通，培养双方之间的信任，团队负责人靠观察、强记学得一口土话，与当地居民自如沟通。

为了更顺畅地与当地社区沟通，移民团队还雇佣了生活在一级水电站所在地巴乌县的老挝当地村民埃里克负责移民工作。回到老家负责移民工作的埃里克，深受村民信任；村民在联系公司之前，也总要跟埃里克唠唠家常、絮叨一番，这让埃里克感觉自己已经成为村民与公司之间的桥梁。南欧江项目一级电站在巴乌县影响了 200 多户村民，他们最后均成功签署移民协议，这和移民团队的努力密不可分[20]。



[20] 来源：http://companies.caixin.com/2017-05-24/101094427.htm

实例 1.1-2 尼泊尔上马相迪 A 水电站项目

上马相迪 A 水电站项目是中国电建集团在海外推进全产业链一体化战略的项目。其社区发展计划分为两个阶段：一是融入适应期，二是项目建设与发挥影响力的阶段。

为解决“水土不服”的问题，项目部重点建立了三项沟通交流机制：一是耐心与政府部门沟通行政流程，耐心办事、积极沟通，最终使得上马相迪各类批准均实现高效审批；二是积极与当地民众沟通，面临当地民众就施工和利益诉求产生分歧，项目部专门成立由五十余人组成的协调委员会，理顺社会关系、解决罢工停工、帮助项目公司细化分解社会责任工程，最终赢得了村民对项目建设的支持；同时，对于因货币贬值而导致项目卢比总投资额增加的问题，公司积极沟通、提供支持文件，最终获得了尼泊尔工业部对额度增加的批准，为今后中资企业赴尼泊尔投资积累了经验[21]。

在项目建设过程中，秉持“绿色发展、科学开发、以人为本”的理念，中国电建共实施社会责任 100 多项，投入资金 100 多万美元，涉及项目主要有：培训、医院、学校、生活引水、道路、桥梁等，累计为当地社团、党派、学校等组织捐款 2.6 万美元。平时在上马相迪各个岗位工作的尼泊尔员工有 260 人左右，施工高峰期能达到 1300 人，这不仅提供了大量就业岗位，促进当地经济发展，也培养了大批技术工人和管理人员。在帕纳斯灯点燃的那一刻，源源不断的绿色电能被输送到千家万户，双方互利共赢的合作在尼泊尔水电建设史上留下浓墨重彩的印记[22]。



[21] 来源：http://www.njzhongru.com/index.php?case=archive&act=show&aid=63

[22]《上马相迪河畔传颂的中国故事》，中国电力报，中国新闻网，2016

1.2 其他部门的职能作用

释义

由于在工程项目的开展中，并非只有专职的社区沟通人员才会与社区进行接触。对社区而言，在任何情形下所接触到的企业各层级的员工，都代表了企业的态度。如果希望社区沟通工作能够真正的与企业的日常业务活动融合，则需要企业中的全体员工都拥有与社区进行联系互动的意识。每个业务单位都需要了解社区沟通策略，避免将社区沟通视为是几名社区联络人员的专属领域。

鼓励各部门参与到社区沟通工作的最佳方式是向他们展示良好的社区关系如何促进业务的开展，因此也需要社区沟通工作组织者能够从公司各部门的角度考虑社区沟通所能带来的正面影响。可以通过明确利益相关方联系互动与社会绩效之间的联系以及对企业信誉和项目成果所可能产生的影响，让企业中的各部门重视社区沟通工作。

行动清单

识别其他部门在社区沟通工作中的参与形式

- 识别、分析各部门的工作分别会对社区造成哪些正面或负面影响
- 识别、分析社区沟通工作的开展需要哪些部门的支持
- 识别、分析各部门的员工分别会在什么情形下与社区中哪些群体进行接触
- 结合以上内容，制定各部门参与社区沟通工作的具体形式

对其他部门员工 / 负责人进行社区沟通培训 [23]

介绍社区沟通基本概念，包括但不限于

- 什么是社区沟通
- 开展社区沟通工作的目的是什么

阐释社区沟通活动的必要性和对企业以及所处部门的益处。包括但不限于

- 社区沟通活动对企业的益处有哪些
- 社区沟通活动对所处部门的益处有哪些
- 如果不开展社区沟通活动将会发生什么

阐释部门 / 个人行为在其中的作用，包括但不限于

- 企业的总体计划和程序是什么
- 作为部门 / 个人需要参与什么工作
- 作为部门 / 个人应该怎样与社区开展交流

[23] 《环境和社会管理体系实施手册》，世界银行集团国际金融公司，2015

注意事项

✓ 应当注意保持信息一致。由于企业中各部门的员工都可能会与社区或其他利益相关方进行接触，因此在这些联系互动中应保证企业内部不同团队向外部利益相关方传达的信息都一致。若产生信息不一致的情况，一方面会令利益相关方产生困惑，另一方面也可能会降低企业的信誉度。

✓ 在社区中出现的问题，有时不能仅仅通过与居民间的联系互动来解决。例如当涉及到征地、搬迁的问题时，也需要获取来自政府及其他社会机构的支持。企业中的其他部门应根据所掌握的外部资源，为社区沟通团队提供必要支持。

⊗ 避免内部其他员工将社区沟通视作是仅需几名社区联络人员从事的工作。尽管设有社区沟通专职岗位，也应当要求全体员工都具备与当地社区开展联系互动的意识。

工具 1.2-1 企业内部各部门参与社区沟通的形式列表示例

社区沟通主导部门在寻求企业内部的合作时，可能并不会在一开始就得到其他部门的全力支持。这时，不仅应当强调社区沟通活动在公司整体战略层面上的意义，也应当向各部门传达开展社区沟通活动对该部门工作可以带来哪些具体的正面影响，以及这些部门如何参与社区沟通活动。在进行内部沟通时，应建立各部门社区沟通参与记录表，可酌情参考下表样式。

此表只列举了部分部门在参与社区沟通工作时的可能情形作为参考，并不意味着未在此表中列举的部门无需参与社区沟通活动，使用者应当根据自身项目特点完善此表。

企业内部各部门参与社区沟通形式列表

部门名称	参与阶段	参与形式	对该部门工作的正面影响
EHS 部门	• 项目启动前 • 项目开展中	• 在开展环境影响评估和社会影响评估时采纳来自社区的反馈； • 监测项目对周边社区的环境影响	• 及时知晓项目对周边社区环境、健康的负面影响以及早采取治理行动
施工部门	• 项目开展中	• 收到社区居民对项目施工的投诉时及时处理或上报； • “招聘低技能要求岗位的从业人员”	• 避免因社区矛盾激化造成停工； • 推动简单劳动岗位工作
人力资源部门	• 项目开展中	• 在招工过程中阐明企业用工原则; • 开展员工沟通技能培训	• 避免因社区对招聘流程的过高期待而对企业产生不满； • 增加临近社区居民应聘的积极性
法务部门	• 项目启动前 • 项目开展中	• 调查周边社区土地权属； • 深入了解土地的使用与归属的状况，集体土地和习惯用地等。在冲突地区尤其应当注意在项目开展地区是否存在因为冲突 / 战乱大规模侵占(国内难民 / 流离失所者)土地的情况	• 规避法律风险
财务部门	• 项目启动前 • 项目开展中	• 制定用于利益相关方沟通的预算	• 避免因社区矛盾激化造成停工
应急安保部门	• 项目开展中	• 与社区发生矛盾时该如何处理	• 减少社区冲突

2. 纵观全局—摸清社区背景信息

2.1 开展社区背景信息调研的参考方法

释义

由于各地的文化、习俗不尽相同，社区沟通时所关注的问题也有差别。此外，所应采取的社区沟通手段也应当根据当地的情形进行调整。在一个地区有效的社区沟通方式若是照搬到另一个地区可能无法达到理想的效果，甚至引发企业与社区间的冲突。因此，充分了解社区及居民的背景信息，是顺利开展社区沟通工作的基础。

行动清单 : 社区背景信息调研 [24]

- 确定需要进行调研的信息（可参考【工具 2.1-1】），建立社区基本情况登记表
- 开展案头研究

  通过地方政府或社区负责人（如村长）获得社区的基本数据
- 结合案头研究结果，确定开展实地调研时需要了解的问题
- 组建实地调研小组（可聘请熟知社会影响评估国际标准的专家和了解当地社会情况的顾问）
- 设计调研问卷或访谈提纲

  设计素材时应考虑受访群体的教育水平、接受能力等因素，如有条件，建议聘请当地学术机构、NGO 等专家学者参与问卷的设计。通常情况下，如希望获取定性信息，可以开展一对一或焦点群体访谈。（推荐的访谈问题请见【工具 2.1-3】）如希望获取定量信息，可以向社区居民大规模地下发调查问卷，但要特别注意所发放的问卷对于当地居民而言要简单易懂，便于填写 [25]。
- 选择调研群体

  亲自拜访当地社区居民，开展双向交流（必须）（可参考 2.2 部分内容）

  访谈本地商会、学术机构、NGO

  访谈在当地有多年工作经验的同事

[24] World Bank Group. (2006). Community development toolkit.

[25] 有些对外承包工程相关项目地处偏远，社区居民文化文化及理解能力特别有限，此时问卷调研的方式就要慎用。若一定要用，项目组在老挝问卷调研的经验是通过邀请当地翻译和专家，将问卷内容以当地居民清晰易懂的方式口头征询意见和态度，并翻译、专家和当地居民三方现场填写问卷。这种背景信息收集的方式，在时间成本和人力、财务成本上都非常高，同时也要考虑现场交流时翻译和专家有可能对当地居民态度产生的影响，建议企业酌情施行。

- 提前发布通知，使受访者了解调研的流程和目的
- 开展实地调研
- 统计调研结果，编写社区综合背景信息档案
- 定期更新社区档案

注意事项

- 与当地居民开展访谈前应了解当地习俗。
- 在地图上标注受访者的地理位置（与项目地点距离），可帮助企业更好地了解项目可能对受访者产生的影响。
- 选取受访者时，应将社区中的利益相关方进行细致划分，以避免部分个人或群体的诉求被忽视（可参考 2.2 部分内容）。
- 要提前了解受访者中是否有不使用官方语言的少数民族受访者，是否需要另外聘请翻译。
- 定义社区边界时，应把那些居住或工作在其他地方，但认为自己会受到项目影响的人群也囊括进来。
- 访谈人员应当具备较高的跨文化敏感度，并能够在访谈过程中，及时并适当地调整自己的待人和谈话方式。
- 通常情况下，企业可以与当地政府部门先行接触，以了解社区背景情况；但如果社区与当地政府关系紧张，则可以考虑与社区居民先行接触。
- 如果社区居民对企业已经有了强烈的不信任感，则最好考虑雇佣第三方机构来开展社区访谈。
- 除了需要了解社区本身的情况外，也要对社区以往与其他企业开展沟通、磋商的经验进行调研。
- 若项目位于工业园区，则最好对园区设立时所开展的环境、社会影响评估以及社区沟通活动进行调研。
- 避免 过于依赖群访。群访时可能会被几个受访者主导，不能保证所有受访者都能充分表达自己的想法。
- 避免 在设计访谈问题时出现过多的选择题，而缺少开放性问题。例如，可以将“你认为该项目的运营是否会对你产生影响”替换为“你认为该项目的运营会对你产生怎样的影响”。
- 避免 在设计问卷时不考虑当地人的文化水平使用过于专业的术语，或是设置过长的题干和问卷。若受访者阅读能力有限，可尽量使用图画代替文字。
- 避免 在选择调研对象时忽略社区中的少数或弱势群体。应当留意将土著居民、居住在社区边缘的家庭纳入调研过程，同时考虑调研对象的性别比例是否均衡。

工具 2.1-1 社区背景信息收集表示例 [26]

企业应该在项目正式启动前就开始收集社区的背景信息。这有助于企业在与利益相关方开展互动前了解当地文化，并采取符合当地行为习惯的沟通方式，同时及早明确可能受到项目较大冲击的群体。在进行社区背景信息收集时，可参考下表进行信息记录。但所需收集的信息应当根据项目自身特点以及当地社区特点进行调整。建议聘请经验丰富、熟悉当地情况的社会学或人类学专家协助编制工作。此外，该表格中内容应当在项目的开展过程中不断扩充。

社区背景信息收集示例表

村庄名称	
地理信息	
地理位置（距项目地距离），周边是否有受保护文物、自然区及环境敏感区域等	
人口信息	
人口总数，居住地点分布，密度，性别比例（妇女地位），年龄结构，民族结构，医疗卫生状况，受教育程度，使用语言，收入水平等	
社会经济信息	
影响收入和生产水平的因素，土地所有制，自然资源控制权，获得生产投入的能力，家庭结构，亲属关系，就业机会（正式就业、季节性就业、流动劳工、失业），劳动力流动性等	
社会组织	
能够在社区或家庭层面开展能力建设，或代表社区决策、发声的社会组织等	
经济组织	
本地合作社等	
政治背景	
与政府及其他利益相关方的关系等	
历史遗留问题	
此前与其他企业、机构合作的经验，是否曾经发生过矛盾等	
宗教、文化价值观及观念	
宗教信仰、宗教派别、宗教团体 / 组织等	
社区需求	
基础设施建设情况等	

[26] 《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007

工具 2.1-2 受访者名单清单

在选择代表人选时，需要考虑多方面因素。受访者应当为人可靠，能代表其所代表人群的观点，肯定会向其所代表人群转达与项目企业的联系互动结果。要核实代表人选是否恰当，可以直接随机走访一些受项目影响的人。用这种方式去实地验证指定代表的观点，有助于发现被代表的利益相关方在观点上的不一致。正当的利益相关方代表可以是（但不限于）：

受访者清单表

社区代表	关键联系人	关注重点
地方政府官员		
地区、地方和村落议事会的民选代表		
传统的代表，例如村落头人或部落首领		
当地 NGO（环保组织、妇女团体等）的领导人（主席、主任）		
当地学校教师		
宗教领袖		
受项目影响的普通居民		
当地商业组织代表		
在此地工作的其他企业组织代表		
弱势群体（女性、不使用通用语言的居民、土著居民）		
对上述联系人访谈中，联系人所推荐的其他访谈对象		
此前访问过的人（回访）		
其他		

工具 2.1-3 社区背景调研访谈建议话题清单 [27]

在通过访谈形式了解社区背景信息时，应尽量设立开放性的问题以了解受访者对企业或项目的真实想法。建议的访谈话题应当涵盖“社区对企业的态度”、“社区对项目的需求 / 要求”、“社区习惯的沟通方式”等话题。

社区背景调研访谈话题清单

建议的访谈话题	建议的问题
了解社区居民最关注的话题	• 你对这个项目有什么了解? • 你觉得项目会对你产生怎样的影响? • 对于这个项目，你最大的担忧是什么?
收集有关项目的特定信息	• 你所在的社区附近以前开展过哪些类似的项目? • 你对之前的这些项目的评价如何?
收集社区居民对企业的态度	• 你觉得某企业如何?
了解社区居民日常获取信息的方式	• 你是通过什么方式听说这个项目的? • 你平时会通过哪些方式了解这个项目的相关信息? • 你觉得已发布的项目信息是否都清晰、明了? • 你如果对这个项目有疑问，会联系谁? • 对于项目，还有哪些你想知道的信息没有被公开? • 你觉得企业的哪些行为会让你觉得社区的意见在项目执行中得到了尊重?
选择日常与社区进行信息传递的方式	• 你希望我们（企业）以何种方式公布关于项目的相关信息——张贴公告?社区会议?还是其他形式? • 你希望多久进行一次? • 你希望在这些活动上了解关于这个项目的哪些信息?

[27] United States Environmental Protection Agency. (2014). Public Participation Toolkit.

建议的访谈话题	建议的问题
了解社区中居民经常聚集的地点	• 社区举行活动时，居民通常在哪里聚集? • 社区的公告一般在哪里张贴? • 你会阅读哪些本地报纸?收听哪些本地广播?
识别能够代表社区利益的组织 / 群体	• 社区中谁最有话语权? • 你认为社区中的领导者是谁? • 你有加入哪些社会组织吗? • 你信任的社会组织有哪些?
了解是否考虑到了全部社区成员	• 社区中是否有人使用不同的语言?是否有少数民族（土著居民）? • 你还推荐哪些人可以帮我们了解社区的基本情况? • 你认为社区中哪些人会对这个项目有特殊需求?

2.2 细致划分社区群体的方法

释义

利益相关方是开展社区沟通的对象。即使是在同一个社区中，项目对不同群体所造成的影响也可能不同，他们对项目的诉求也不尽相同。例如，在一些地区，家庭中取水的工作主要是由女性负责，若项目的开展会对当地水文条件造成影响，那么对当地社区中女性的影响就要远超过男性。因此，有必要对利益相关方进行进一步细分。

同时，除了居住在其中的居民外，在当地开展活动的地方政府、社会组织、媒体等也能够在一定程度上代表或影响居民对项目的态度。应将他们视作社区的一部分。

行动清单

列举所能想到的利益相关方 [28]

可以从已经开展了合作或是受到项目影响的机构、人群进行梳理。同时需要考虑到还有哪些人群可能会对项目产生兴趣，例如本地媒体、环保组织等。

扩展名单

通过询问第一步中所列举的利益相关方，了解还有哪些机构、人群需要纳入进来。在此阶段应尽可能列举全部可能的利益相关方，可以从以下几个角度梳理：

- 谁有可能会直接或间接受到项目的负面影响
- 谁可能会从项目中受益
- 谁住在项目开展地附近
- 社区中有哪些不同的群体以及这些不同的群体之间有什么权力关系或利益冲突
- 谁负责实施措施以减轻项目的负面影响
- 与谁合作可能会对项目的顺利实施产生帮助
- 哪些弱势群体容易被忽略而需要格外关注 [29]
- 谁会支持或反对项目实施对当地造成的变化
- 谁的支持或反对会对项目成败起到决定性的影响
- 谁能够提供资源支持
- 决策权由谁掌握
- 如何在不同的社区中（如距离远近）保持理想的平衡 [30]

[28] World Bank Group. (2006). Community development toolkit.

[29] 企业可以视实际情况决定是否聘用性别以及少数群体专家，以便于更好地作出利益相关者分析。

检查是否有遗漏，有无其他的利益相关者

可以询问已开展访谈的受访者，是否还有其他受影响人群未被纳入访谈名单。

根据利益相关方受项目的影响程度进行排序（可参考【工具 2.2-2】）

企业需要提高识别各个利益相关方的能力，评估其相对重要程度以及了解各个利益相关方之间的权力关系。

企业在识别各个利益相关方的重要程度时，可参考以下三个关键问题：

- 哪些群体或个人会（认为自己）受到项目或企业的影响？
- 谁能塑造和影响项目和公司的形象，无论该影响是积极的还是消极的？
- 谁有能力影响各个利益相关方？[31]

注意事项

- 通过利益相关者调查，识别出居住在影响区域内以及周边的居民；
- 识别及鉴定项目的社会影响；
- 识别出包括女性群体、土著居民、残障人士等在内的弱势群体；
- 优先考虑因企业活动而受到直接负面影响的个人和群体；
- 优先考虑依照法律及其他规则要求，所必须开展联系互动的个人和群体；
- 在项目进展的不同阶段，利益相关方所受的影响和其主要诉求都可能发生改变，因此当项目发展到不同阶段时，应当对利益相关方重新进行评估；
- 建立利益相关方联系互动档案，以避免企业内部不同人员向外部所传达的信息产生矛盾；
- 平衡地方、地区、国家以及国际等各方利益；
- 避免 将居住在影响区域边界以外的社区武断地排除在接触活动以外。他们也可能认为受到了企业的影响；

[30] IFC. (2000). Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice.

[31] IFC. (2000). Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice.

工具 2.2-1 社区利益相关方清单[32]

将社区中的利益相关方进行细致划分有助于了解社区中不同群体对项目的诉求，同时也是企业针对不同群体的特点（特别是理解能力）制定不同沟通计划的第一步。下表中将社区中的主要群体进行了细致划分，但企业应当根据项目所在地社区的实际和特点对此清单进行进一步的完善。

社区利益相关方清单

群体	细致划分
社区居民	• 近邻 项目地周边社区 总部周边社区 • 项目活动中会经常经过的地区 本地社区的中心区域
官方机构	• 地方政府（或由村民选举产生的村长） • 监管机构 国际组织
社会组织（本土社会组织及国际民间社会组织的分支机构）	• 宗教场所、组织 劳工组织 教育组织 互助会 • 慈善组织 儿童保护组织 老年人保护组织 就业组织 • 贸易组织 地方团体 文化团体 环保组织 • 安全、健康组织 人权组织 个体活动人士 • 社会公众团体 政治团体
媒体	• 地方媒体 社交媒体 国际媒体
会受到特别影响的群体	• 近邻 女性 老、弱、病、残 土著民族 • 少数民族 / 受压迫群体 儿童 / 学校 / 孤儿等
对项目格外关心的群体	• 对项目地特别关注的人 对企业关注的人 • 对行业特别关注的人 对中国企业特别关注的人
投资者	• 国内商业银行和政策银行 国际金融组织（如 IMF、IFC 等）
其他	

[32] World Bank Group. (2006). Community development toolkit.

工具 2.2-2 绘制影响分区图 [33,34]

除利益相关方自身特点外，其所处的地理位置也会在一定程度上决定工程项目对其可能产生的影响。可以通过绘制影响分区图，分析项目产生的环境和社会影响。并利用这一信息来确定主要利益相关方的优先次序。绘制影响分区图是，不能只考虑主要的项目现场，还要考虑所有相关的设施，包括关联设施、交通路线、累积性影响可能波及到的地区或计划外但可预测的变动。

- 画一张能反映出可能引起本地环境和社会影响的项目要素（如使用 / 影响的土地面积、空气和水污染等）地图。使用航拍照片或卫星图像可能更方便
- 确定每个要素（如征地面积、空气和水污染）的大体影响区域
- 分析确定了利益相关方后，将这些群体绘制在影响区域图上
- 与利益相关方的合法代表磋商，核实哪些群体将受到何种影响

工具 2.2-3 社区沟通联系人记录表

通过访谈方式了解社区对企业的诉求时，尝试访问社区内的全体成员是不现实的。与其询问尽可能多的居民，不如对居民进行划分并从中选取代表开展沟通。这将更有助于发现被代表的利益相关方在观点上的不一致，尤其是容易被忽视的弱势群体。这些代表可作为社区沟通的联系人。选取利益相关方代表可以参考下表所列的人员（但不限于）：

社区沟通联系人记录表

社区代表	关键联系人	重点关注领域	沟通目的或目标	开展沟通交流的历史信息（包括是否与其他组织产生过从他）
地方政府官员				
地区、地方和村落议事会的民选代表				
传统的代表，例如村落头人或部落首领				
当地 NGO（环保组织、妇女团体等）的领导人（主席、主任）				
当地学校教师				
宗教领袖				
受项目影响的普通居民				
当地商业组织代表				
弱势群体（女性、不使用通用语言的居民、土著居民）				
对上述联系人访谈中，联系人所推荐的其他访谈对象				
此前访问过的人（回访）				
其他				

[33]《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007
[34]《环境和社会管理体系工具箱》，世界银行集团国际金融公司，2015

实例 2.2 老挝磨万铁路项目与当地苗族社区友好相处

由中国电建水电三局承建的磨万铁路第 IV 标段项目区域内，不仅居住着老挝的主体民族老龙族，也生活着以苗族为主的少数民族居民。但老挝苗族人口的生活方式，行为习惯都与主体民族很不相同，如果不了解情况，很容易触动少数民族的忌讳。

为避免与少数民族居民产生巨大冲突，在磨万铁路第 IV 标段项目开始时，公司就拜访了当地苗族村落，与村长建立了紧密联系，详细介绍项目基本情况以及对村子所能带来的益处，同时雇佣了大量苗族员工，并在当地重大传统节日期间前往村落进行拜访。中国电建水电三局对于当地少数民族苗族居民的生活习惯以及民族传统的尊重，让当地村民认识到项目的建设不是为了损害他们利益，而是帮助他们发展经济、改善生活。正是这种良好关系的确立，使项目得以顺利开展，并从未发生过与当地村民的冲突事件。



2.3 识别潜在风险并制定应对方案

释义

开展社区背景信息调查是为了充分了解社区需求，是识别可能导致冲突的关键议题的前提，其目的是提升企业环境和社会绩效以达到社区期望，以降低社会许可等风险等级，从而化解潜在危机。

企业在海外开展业务时必然伴随着诸多风险，包括来自社区的反对活动，都可能成为企业正常运转的潜在阻碍。企业若想避免与当地社区产生冲突，就需要在项目初期预判社区居民可能会围绕哪些议题产生不满情绪。不满情绪的产生可能是因为项目实施过程中企业造成的负面影响超出社区承受范围，或是所带来的积极影响未能达到社区预期。

但在有些情况下，即使采取了应对措施，某些负面影响也不能完全避免或降低。此时应寻找可以产生积极影响的办法来抵消这些负面影响，或是对受影响的人员提供补偿。例如，若企业耗水量很高，尽管采取了一些措施来减少用水，但当地社区一年中还是会面临几个缺水期。面对这种情况，可以考虑与当地社区合作，开挖新的水井或提供其他饮用水源[35]。

应对风险优先次序

避免 > 降低 > 补偿 / 抵消

行动清单：制订风险识别和应对方案[36]

- 识别、梳理可能会产生社区冲突的风险，建立风险矩阵（见【工具 2.3-1】）
- 利益相关方会在他们所关心的议题上花费较多的时间。因此，在与社区沟通的过程中，利益相关方所花费大量时间反复强调的事项很可能是与企业持不同意见而可能发展为冲突的议题。
- 评估解决这些风险需要采取的行动和程序
- 明确采取这些行动和程序的原因（目标）以及预期结果（指标）
- 制定时间框架和期限
- 明确负责人
- 定期更新（至少每年一次）；或在企业经营发生重要变化，出现重要外部变化（如新的法律法规出台）时重新开展评估。

[35]《环境和社会管理体系实施手册》，世界银行集团国际金融公司，2015
[36]《环境和社会管理体系实施手册》，世界银行集团国际金融公司，2015

注意事项[37]

- 开展风险评估工作时应参考企业各个层面的职工和管理者的意见。
- 应当听取受影响社区以及其他与社区相关的外部利益相关方的反馈。
- 评估风险、确定各种风险的优先次序时，既要考虑其发生概率，也要考虑其负面影响的严重程度。
- 所识别的重点风险需要与监测计划相结合。
- 风险识别过程中，不仅需要考虑企业自身可能面临的风险，也要考虑到承包商、分包商活动所可能产生的风险。
- 根据企业业务规模和复杂程度对风险评估进行调整。
- 避免 始终使用同一套风险识别和化解行动计划，而不进行更新。
- 避免 因无法完全避免负面影响的产生而放弃采取任何风险消减措施。
- 避免 直接将在一个项目上成功使用的风险识别和化解行动计划照搬到另一个项目中。

工具 2.3-1 风险矩阵示例[38, 39]

企业在制定风险应对方案时首先应当按照风险等级对潜在风险进行排序。建立风险矩阵有助于企业评估风险等级，并依此制定行动计划。风险等级由这一风险发生的可能性（发生概率）和如果这一风险发生，潜在的影响程度（影响等级）共同决定。

[37]《环境和社会管理体系实施手册》，世界银行集团国际金融公司，2015
[38]《中国企业境外投资和对外承包工程风险管控及案例分析 [M]》，王福俭，2015
[39]《环境和社会管理体系工具箱》，世界银行集团国际金融公司，2015

风险矩阵示例表

风险编号	风险类型	风险描述	发生概率（低 =1，中等 =2，高 =3，极高 =4）	影响等级（低 =1，中等 =2，高 =3，极高 =4）	风险等级（低，中，高）	管理建议 / 行动计划	负责人
			这一风险发生的可能性有多大	如果这一风险发生，潜在的影响有多严重	根据风险的发生概率和影响等级，需要对风险投入重视的优先程度		

工具 2.3-2 国别风险识别工具—海外投资风险地图

中国企业海外投资风险地图为读者提供相关行业中资企业海外投资项目的基本信息。另外，读者还可以通过网站了解企业海外投资风险和社会责任方面的国内外前沿信息。有助于企业管理和控制环境、社会、治理风险，减少海外投资可能面临的损失，提高海外投资经营效益，也有助于利益相关方更好地了解企业海外投资中履行社会责任的情况和对其的影响。

在线地址：http://www.chinagoabroad.org/index_CN.asp

工具 2.3-3 对外承包工程项目实施中可能会引发社区冲突的影响因素列表[40]

通常情况下，承包工程项目执行过程中可能会对社区造成负面影响从而引发冲突的风险因素主要包括“对社区赖以生存的生态系统服务的负面影响”、“对社区人口健康的负面影响”、“对社区人口安全的负面影响”以及“社区从项目中的获益低于期待”，下表列举了常见风险供使用者参考，但使用者也应当结合自身项目特点，对主要风险进行识别。

对外承包工程项目易发社区冲突影响因素列表

项目对社区赖以生存的生态系统服务的负面影响

- 不受控制的雨水排放对地表造成侵蚀，同时将粉尘等沉积物冲刷入河道，导致下游洪水泛滥，水道无法用于灌溉或饮用
- 河流沙砾石开采导致河流退化
- 项目用水量较大，造成本地社区居民用水紧张
- 过度抽水造成地面沉降和沉没
- 建筑垃圾处理不当导致土地 / 水污染
- 施工过程中爆破活动的冲击波对生物多样性的影响
- 修建临时或永久性设施和道路过程中对土地的转化和植被的清除，对当地生态系统的损害



[40]《环境和社会管理体系工具箱》，世界银行集团国际金融公司，2015

项目对社区人口健康的负面影响

- 向空气中释放污染物和有害粉尘
- 地表水或饮用水污染
- 暴露于有害物质中
- 释放不良气味
- 施工过程中爆破活动的冲击波对建筑物的影响
- 施工过程中产生的过渡噪声和震动
- 光线污染或影响
- 重型运输车辆上产生的噪音
- 由于工人涌入而传播疾病
- 未能良好管理液体和固体废弃物而导致传染病媒介（如蚊子、苍蝇、啮齿动物等）增加

项目对社区人口安全的负面影响

- 工厂附近或穿过社区的过量或无监管的车流导致交通事故的增加
- 对临时建筑物和设备管理不完善，发生坍塌事故造成社区人员伤亡或财务损失
- 项目地周边缺乏适当的围栏或控制措施，以防止未经授权的社区成员（特别是儿童）进入施工现场
- 保安人员缺乏适当的管理和培训，对当地社区成员使用暴力
- 外来人员涌入导致当地犯罪率增加，或影响当地婚姻结构

社区从项目中的获益低于期待

- 所能提供的就业岗位低于社区期待
- 所能为社区创造的经济收入（例如租赁居民的车辆所付租金）低于社区期待
- 距项目较远地域人群受益程度高于近邻社区

社区因项目可能导致的潜在冲突风险

- 赔偿不到位
- 腐败
- 工作条件恶劣
- 针对个体 / 群体的歧视
- 与当地武装关系的处理不当

实例 2.3-1　老挝磨万铁路项目加强非传统安全管理

中国电建水电三局在老挝承建的磨万铁路第 IV 标段中的部分区域位于反政府武装聚集区，2012 年曾在该区域内发生过射杀中国大巴车事件。为避免出现安全事件，公司密切关注商务部、云南省商务厅的相关信息通报，使项目组能够提前响应、预防。老挝地方民族差异很大，尤其项目标段内山区中生活的苗族与主体民族关系复杂，存在一定的不稳定因素。为加强非传统安全管理，中国电建公司雇佣了大量苗族员工，定期走访当地苗族社区，加强沟通联系，与苗族社区建立了友好关系。另一方面，公司也与老挝国防部签订了安保协议，派土兵驻守项目部。同时积极参与中国驻老挝使领馆的交通安保联席工作机制，定期实施应急演练，做好内部培训教育，谨防安全事件的发生。

此外，公司还注意到所雇佣的当地员工存在危险驾驶的隐患，立即与当地交通部、公安厅、国防部开展合作，由老挝政府人员直接面向老挝籍员工开展安全驾驶、治安纪律、以及维护社会稳定的方面的教育。



实例 2.3-2 柬埔寨 1577 公路改建工程项目降低环境影响

中国路桥在柬埔寨参与的 1577 公路改建工程项目是柬埔寨马德望省西南部的重要道路。由于项目施工过程中将改变原有地貌，对周边生态环境造成一定的破坏，从而对当地社区居民的日常生活造成影响，如何把施工的环境影响降到最低，成为摆在 1577 项目建设者面前的首要难题。为应对这一挑战，项目部依据公司现有环境保护规章制度，结合实际情况，设定项目环境保护目标和制度，排查环境影响因素，制定对策，检验成效并逐步改进，确保将施工环境影响降至最低。

项目部为降低施工对环境的影响，做出了多种应对措施：

为防止水污染，弃土必须集中弃至弃土场内；完善临时排水、防护系统，地面雨水径流严禁直接排入水体，避开饮用水源；桩基施工时严禁泥浆随意排放；河道内桥墩施工时，采用围堰封闭施工；桥涵施工后，河床恢复原貌。

为防止固废污染，水泥包装袋、多余的混凝土或砂浆、石料等必须收集干净，集中处理，做到工完料尽场清。在满足技术指标的前提下，挖方尽量多利用少丢弃。

为防止噪声污染，项目部要求除桩基外，夜间禁止施工，车辆在行至居民区时应降低车速，禁止鸣笛。为防止烟尘污染，在旱季施工时，保证水车不间断洒水，尤其是医院、学校和居民点范围内。混凝土搅拌场的投料器要有防尘措施,堆料场设在常年信风下侧,将烟尘影响降到最低.为防止植被破坏,项目尽量避让道路两侧原有的古树、景观树等。挖方要先处理好截水沟，挖后要尽快恢复植被。

此外，项目部还开展了全方位的环境检测，对施工现场、采石场、料场等产生的粉尘污染和有害气体进行必要的监测，以及时采取有效措施加以控制。加强对周边水体情况的监测，采取一切措施，严防未经处理的污水直接排入周围水体。同时，安排专用的洒水车对人口密集的村镇、集市、学校以及当地政府办公场所等重要公共设施进行洒水降尘。



实例 2.3-3 赣锋锂业集团股份有限公司阿根廷 Mariana 盐湖项目

赣锋锂业 Mariana 盐湖项目所在的阿根廷萨尔塔省可利用水资源总量不足，难以满足居民生活、农业灌溉和工业用水等多方面的需求，对项目建设与运营中的水资源高效利用提出较高要求；此外，萨尔塔地区拥有较高生物多样性，项目在开发过程中需格外注重当地生态系统平衡和生物多样性保护。

为保障 Mariana 盐湖项目的顺利进行，赣锋锂业自项目前期引入诸多社区沟通措施，主要围绕环境保护以及社区发展这两个层面。

环境保护方面，赣锋锂业通过前期社区沟通与调研，深入了解并充分考虑了社区居民的意见与需求。针对当地社区面临的水资源短缺问题，公司在生产过程中采取了水资源循环利用的措施以减轻当地水资源压力。此外，为保护当地生物多样性，赣锋锂业在盐湖周边设立了自然生态保护区，并对人类活动区域实施了严格的空间和时间限制，以保护安第斯火烈鸟等动物的繁殖与休憩地。公司还定期对项目周边区域进行环境监测，包括对植被、动物群落、湖沼、空气质量、噪音、土壤、水质进行综合采样分析，确保环境质量持续处于良好状态。

社区发展方面，赣锋锂业高度重视并尊重所有利益相关方的意见与需求。通过广泛且深入的沟通，赣锋锂业了解到当地基础建设较为落后，于是在项目周边投资建设 120MW 光伏发电站，以保障当地居民用电需求。此外，赣锋锂业优先考虑录用当地居民并为其提供以就业为导向的培训、丰富的工作机会和职业发展路径规划，还为圣安东尼奥 - 德洛斯科夫雷斯地区的学生提供丰富的实习机会，以提高当地经济水平和居民生活条件。

通过良好的社区沟通，赣锋锂业增强了与当地社区的互信和理解，在保护当地生态环境的同时，为当地医疗、教育事业提供捐赠和援助，对当地居民进行就业培训，促进了当地基础建设与现代化发展，改善了社区居民的生活水平。



3. 明确信息—与社区沟通哪些内容

3.1 识别需要与社区进行沟通的信息要点

释义

与社区间的双向信息交流是企业与社区建立和谐共处关系的纽带。即使在社区及其他利益相关方未要求企业发布相关信息时，企业也应当主动提供。信息的缺乏可导致关于项目的不实信息到处流传，不仅损害企业的信誉，也会妨害与利益相关方开展知情对话的努力。

企业在与社区进行沟通前，应当对需要进行信息交流的议题进行明确。特别是在在人力和物力都有限的情形下，若想高效地开展社区沟通工作，很难做到在所有议题的沟通中都面面俱到。同时，缺乏突出重点信息的沟通方式也不利于社区居民的理解。更好的做法是将议题按照重要程度进行排序，再分别制定相应的沟通策略。

行动清单：对社区所关注的核心议题识别[41]

回顾社区背景调研档案和利益相关方识别，明确项目对社区的可能影响以及应当重点关注的领域。

在此阶段也可以通过开展同行业对标，了解通常情况下承包工程行业在处理社区关系时主要需要关注哪些议题。可以通过了解其他企业的实践案例，避免他们犯过的错误，结合自身情况适当采纳优秀做法，或者与其他企业合作开展社区沟通工作。

将识别出的社区最关注的议题进行罗列，使用相关工具（【工具 3.1-1】核心议题评估表），将所罗列的议题进行归纳整理，对议题的重要性进行排序。

注意事项

在识别社区所关注的核心议题时，应将弱势群体的调查样本与其他受访者分开分析。这种做法有助于发掘弱势群体所关注的议题，使原本容易被忽视的诉求得到关注，尤其是女性群体和土著居民的需求。

[41] World Bank Group. (2006). Community development toolkit.

工具 3.1-1 核心议题评估表

涉及到社区的相关议题有很多，但在社区沟通工作中往往没有充足的人力、物力一次性地针对所有议题展开对话。可以通过使用“核心议题评估表”从这些议题对社区的影响程度和对企业的影响程度两个维度进行梳理，以利于企业选择双方都共同关注的议题优先寻求协商、解决的途径。应当注意的是，在进行核心议题识别和重要程度排序时，除了考虑表中给出的对社区和企业的影响程度，还要特别关注当地相关法律法规中给出的合规要求。

核心议题评估表示例



实例 3.1-1 老挝南欧江水电项目沟通要点—征地移民

水电开发中涉及的征地补偿和移民安置问题日渐复杂，已成为制约水电开发的重要因素之一。中国电建老挝南欧江梯级水电项目从项目初期就明确将征地移民问题作为与社区沟通的核心要点，并制定了相关沟通措施。

为保障移民工作的顺利开展，公司调动了多个部门的资源。移民环境外联事务主要由移民办主导，梯级电站与周边社区及外围关系协调、信息披露宣传由梯级项目部主导，同时公司琅勃拉邦办公室、万象办公室负责与中央、省级政府及驻地社区的关系协调和信息沟通。

为保障社区沟通机制顺利运转，各梯级电站均派驻了移民工作人员，定期开移民工作协调会，邀请老挝中央能矿与环境、省县级政府参加。能矿厅、省移民委派驻了驻电站现场人员，加强了与政府和社区的沟通，及时协调和处理电站现场移民环境及建设中的问题，确保与周边社区关系和沟通正常化。通过多方面的沟通，项目部明确了社区核心利益诉求，并以此制定相关措施进行社区融入。

为了减少淹没地区，降低对环境和当地社区的影响，对比原有经济型更高的二级开发方案，公司经过反复研究论证，最终确定了淹没面积更小的“一库七级”的开发方案。

项目动工后，更是在移民安置工作上投入了大量的人力、物力。据统计，南欧江全流域移民工程共影响老挝北部 2 省 10 县，总移民 2300 余户，安置人 1112600 多人，共规划 26 个移民新村。全流域移民总费用约 2.3 亿美元，采用企业直接负责、政府监管、充分考虑村民意见的移民安置模式，确保了工作效率。

移民新村建设中，尽可能地雇佣老挝本土施工企业，以建设符合地方民俗风格的移民新村。省移民委派驻人员监督建设质量，公司也加安排了移民监理和质量检测机构严格把关户。公司多次组织走进移民村开展金秋助学、赞助地方传统节日、公益捐赠、资助老挝留学生等社会责任活动：吸引老籍人员参与项目建设，提升劳动技能，建设期提供 80000 余个就业岗位；为当地新建、改扩建公路 500 余公里，修建大中桥梁 20 余座，为每个移民村配套建设了码头、学校、市场、医院及寺庙，极大地改善了当地基础设施条件，提升了当地教育、交道、医疗等公共服务水平，极大地促进属地融合和互惠发展。



实例 3.1-2 埃塞 - 吉布提跨境供水项目用工沟通

埃塞 - 吉布提跨境供水项目是由埃塞俄比亚、吉布提和中国三方政府共同合作推进的东非区域内互联互通项目，计划将埃塞优质地下水通过管道输送至吉布提，由中国海外集团有限公司负责具体实施。[42]

该项目中的社区沟通主要围绕着引水工程和人员调配。在引水上，中地海外集团历经两年多时间，建成数十口水源井和蓄水池，沿途铺设供水管道 380 公里，为吉布提 5 个主要城镇每天提供 10 万立方米的优质饮用水[43]，解决吉布提 65% 以上人口的用水问题[44]，直接受益约 75 万人。为解决因地形导致的取水不便，项目团队特意在供水管道的埃塞俄比亚段设置了四个取水点，便利当地居民[45]；为确保水质，中地海外集团还定期进行水质取样化验，建立水质安全防抗与预警机制[46]。

在人员的调配上，因为是三方政府推动进行的项目，当地用工的地方保护主义、劳动力不足以及内外部劳动力比例共同构成该项目的巨大挑战。而针对这项挑战，项目部展开的社区沟通工作主要围绕向外积极引进人才、向内完善统筹协商来进行。在外部，项目部制定《人员引进计划》，科学规划内外部员工工种、人数、用工期限等指标，并针对其中的细节问题拜访索马里州 Shinele 大区政府的主要领导，向其说明项目面临的用工难题及解决方案，获得大区政府的谅解和支持。而向内，面对当地用工的地方保护主义问题，项目部本着支持当地用工的原则，联同镇一级政府进入索马里族裔的各个村落开展工作，积极与当地政府、当地族裔长老沟通，在各方支持下达成共识，建立了镇政府推荐当地用工和外部员工有计划登记进场的合作机制，有效解决了用工难的问题。



[42] 来源：https://hunan.voc.com.cn/article/201906/20190606062223759.html
[43] 来源：https://hn.rednet.cn/content/2019/06/15/5592798.html
[44]《中国资助的埃塞俄比亚 - 吉布提供水项目即将投入使用》，中非贸易研究中心，2017
[45] 来源：https://new.qq.com/omn/20200810/20200810A03VY600.html
[46] 来源：https://www.caetexpo.org.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=187&id=224

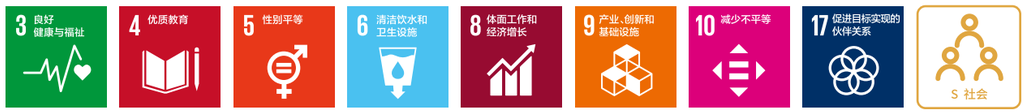
实例 3.1-3 肯尼亚蒙内铁路

蒙内铁路由中国路桥工程有限责任公司承建和运营，连接肯尼亚首都内罗毕和东非第一大港蒙巴萨，全长约 480 公里，是肯尼亚独立以来首条最长的新铁路，也是中国铁路全产业链“走出去”的新标杆[47]。

中国路桥项目部与当地社区建立的沟通机制囊括了从较为基础的社区支持到更有深度的技术交流等多个层面。在基础层面上，项目部积极与沿线各级地方政府、社区和部族的对话，识别项目决策、建设、运营对社区的影响。同时，项目部实地调查走访、深入了解当地居民的诉求，并在当地政府的支持下，开展了水源分享、教育帮扶、医疗卫生等社区支持项目。

更为深度的社区沟通机制体现在技术的交流与项目的合作上。中国路桥项目部从从岗位技能培训、铁路运营人才培训、铁路专业人才培养三个层面开展培训工作。目前，33 个车站中已有 25 个车站的运输管理工作全部由当地员工负责；客运站的列车服务和客运管理人员属地化率达 90% 以上。有 378 家当地分包商参与分包合作，直接带动 1234 家当地物资、设备、材料供应商参与项目建设，1000 多家企业参与项目建设合作[48]。

多层面建立的交流与合作机制影响广阔而深远，尤其在社会影响上。丰富的沟通与交流带来生活的改善与观念上的理解。原本只能从事抬钢筋工作的力工在双方技术交流的过程中掌握了专业焊工技能，并得以将技术应用于标轨铁路的工作中去；在蒙内铁路通车前，肯尼亚没有女性驾驶火车的先例，但经由中国公司培养的首批七名女火车司机表现出色，成功上岗。这些原本默默无闻的个体们在经由知名媒体报道后成为“国家骄傲”的代表，影响着更多的人。



[47]《中国交建 2020 年社会责任报告》，中国交建，2021

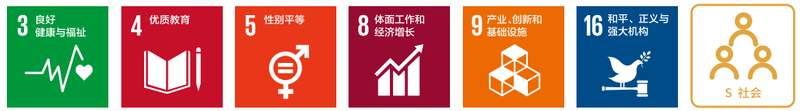
[48] 来源：https://mp.weixin.qq.com/s/ilxCWhQYYDu19xQrxkNSLA?

实例 3.1-4 中国建材赞比亚工业园项目满足当地社区需求

中国建材赞比亚工业园在项目建设与运营阶段，通过与社区建立长效对话机制，锁定社区反响较大、急难愁盼的诉求，积极履行社会责任。项目团队出资对社区原有的老诊所和旧学校进行了搬迁重建；将电力线路牵至社区周边，方便村民接入电网；利用施工便利，自发在工余时间免费给村民维修相关设施；将社区通往城区的 9.9 公里道路由土路升级改造为柏油路，使其成为一个初具规模的现代化小集镇，极大地方便了村民的出行，带动了周边社区的经济发展。

为改善和提高周边社区居民的经济水平，项目建成投产后，公司持续提升对周边社区村民的招聘比例。截至 2023 年底，赞比亚工业园本地员工数量占比近 70%。公司对村民反映的问题以及诉求，通过村长与村民进行沟通，对大家关注的道路维修、饮水等问题，及时予以回应并根据公司的组织安排逐项进行妥善解决。

通过社区沟通，项目团队确保了项目的及时、高质量开展，带动了周围社区经济发展。此外，公司还通过树立并巩固履行社会责任、积极融入社区、尊重社区居民的友好形象，有效提升了社区居民对中国企业的信任度与好感度，并通过间接影响社区的学生和青年一代，为项目的可持续发展营造良好氛围。



3.2 确保所披露信息的一致性，增强企业可信度

释义

企业应以清晰、易懂的语言记录并精准传达社区沟通的核心信息，包括但不限于关键利益相关方、核心议题、公司立场、沟通目标等。另一方面，当企业中的不同员工对外传达的信息自相矛盾时，社区对企业的信任程度也会降低。因此开展沟通前，应明确对外传达的信息内容、以及处理社区事务时的立场、态度，并在开展沟通活动时尽可能保持一致。

行动清单

- 结合 3.1 中识别的关键议题，列举所有可能需要开展对外沟通的议题，包括但不限于：
  - 企业希望社区能够了解的项目信息，如项目实施能给周边社区带来的益处，希望社区居民遵守的规范等
  - 社区关注的信息，如企业所作出承诺的实施进展、对社区影响（如环境污染）的监测结果
  - 依据当地法律法规企业需要披露的信息
- 针对上述议题，与其他部门负责人（社区沟通指导小组）共同商议，明确与当地社区进行沟通的信息及企业立场，包括但不限于：
  - 明确上述议题所涉及的信息中哪些属于内部保密信息，哪些可以对外公开
  - 明确企业在涉及社区的重要议题上的立场，例如是否要求群体员工都遵循当地的宗教、风俗习惯
- 明确在哪些事项上的行动计划可以根据磋商和各方的意见进行修改或改进，哪些不能进行更改
- 根据商议结果，对用于社区沟通的信息建立文件，文件中的语言尽可能的简洁，使用通俗易懂且易于当地人理解的表达方式，避免使用有歧义的表述，并翻译成当地语言
- 依据上述文件，对内部员工，分包商及其他合作伙伴开展培训，以确保对外传递的信息保持一致

注意事项

- 应遵循“一般均应披露信息”的原则，尽可能地向社区保持透明，以建立信任。即使在没有迫切的理由要提供信息的时候，也应随时乐于提供信息。
- 信息应尽早披露，尤其是需要采纳社区意见的事项，应当在决策前给社区留出向企业反馈的时间。
- 向社区进行信息披露也要配合磋商工作。需要向社区明确，所披露的有关项目信息中哪些为不能更改的部分，哪些可以根据社区的意见开展磋商工作进行改进。
- 如果项目发生变化，或对社区造成新的影响，应尽早向社区提供新的信息。
- 如有可能，应面向全体员工开展培训，明确对外传递的信息内容。要求所有员工传递给社区及公众的信息是统一的。
- 传递客观的信息。包括不要对坏消息轻描淡写，同时也要注意不应对好消息进行夸大。要避免社区对企业产生了过高期望后发现无法实现，从而失去对企业的信任[49]。
- 披露具体的数字、信息。表述越具体越容易获得社区的信任，如“项目可以带来 30-40 个工作岗位”，而不是“项目会带来大量就业”。
- 对于社区提出的、无法被满足的要求，需要明确告知社区，不要拖延或隐瞒。
- 对社区所作出的承诺，应当记录在承诺记录册中（参考【工具 3.2-1】），并披露承诺的执行进展。
- 对于如征地、移民等敏感信息，最好采取面对面磋商和文字信息发布相结合的形式与社区进行沟通，获取社区的直接反应。
- 所有面向社区公示文件都应当翻译成当地语言，并使用当地人能够理解的语言表达方式。
- 不应 在沟通过程中作出无法履行，或容易产生误解的许诺。
- 不应 在沟通过程中完全回避项目对社区可能带来的负面影响，以使社区对企业产生过高的预期。

[49] 《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007

工具 3.2-1 承诺记录册

要与社区建立良好的关系，就应该做到言行一致，特别是应当遵守所作出的承诺。但因为涉及社区的事项可能需要多名工作人员，不同部门协调开展，若不对作出的承诺进行记录，很容易因部门间的沟通不畅，对承诺内容的理解、执行情况产生偏差，从而影响社区对企业的信任度。建立“承诺记录册”将作出的全部承诺记录在案，是规范有效地管理企业在与社区沟通过程中作出的承诺，并跟踪落实情况的良好做法。

承诺记录册

作出承诺时间	计划兑现时间	实际兑现时间	议题	承诺内容	承诺兑现情况	负责人 / 部门

4. 建立渠道—社区沟通的主要渠道与路径

4.1 常见的社区沟通渠道梳理

释义

社区沟通是一个长期和复杂的过程，在项目的不同阶段，企业可能会考虑不同的社区参与程度（通知、问询、参与、合作、赋权）。另外，同一社区的居民很可能会有不尽相同的利益诉求，以及信息接收的偏好。所以，企业在选择渠道时要注意灵活多变，根据需求和目的选择。

行动清单

- 明确沟通的主题、人群和既定目标。
- 梳理现有的沟通渠道
- 了解是否会有某些沟通方式对于某些特定人群不适用
- 匹配沟通目的与渠道

注意事项

- 选取沟通渠道时，需要考虑企业在该阶段 / 事务上，希望社区公众参与的程度（通知、问询、参与、合作、赋权）。
- 尽量选取双向的沟通渠道，双方都有机会交流看法和信息、倾听对方意见、对自己的问题开展讨论。
- 涉及土著居民事务时，需考虑传统土著居民领袖与政府民选领袖不重合这一因素。
- 需考虑沟通渠道是否会对社区特定人群（如妇女、老人、残疾人）的参与造成不便。
- 需考虑社区中是否有多种语言并存的现象。

工具 4.1-1 常见沟通渠道及适用情况[50]

不同的社区沟通渠道有各自的优势与劣势，在选择渠道时，应充分考虑预算、受众数量、教育程度等因素，使得沟通发挥最大作用。下表列出了常用的社区沟通渠道及其适用情况，企业可根据自身需求选择最适合的渠道。

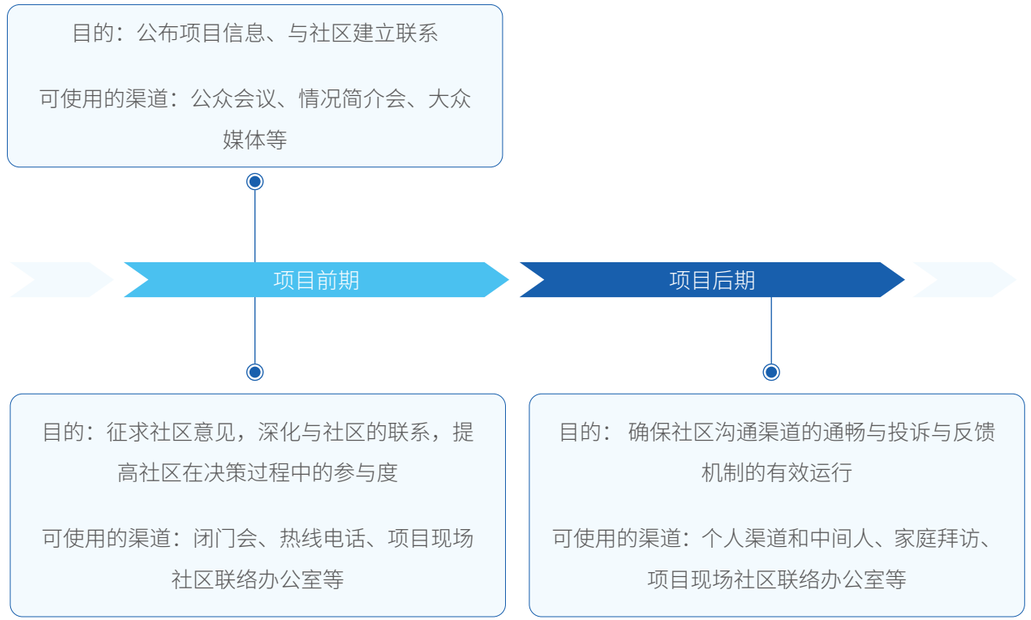
常见社区沟通渠道及适用列表

	渠道	受众数量	适用情况	信息获取率
1	公众会议	取决于场地大小	小型社区，并且社区居民愿意参加会议	较低
2	情况简介会	通常来说适用于较小的社区	已经形成的群体和小组	较低
3	项目现场社区联络办公室	不限人数，但需考虑所聘专、兼职人员专业能力、工作量及成本	离社区较近，方便社区居民往来；社区居民已对项目有初步了解；办公室负责人要有相应的临机处理能力及赋权	较高
4	闭门会	取决于场地大小	与社区建立了信任关系后进行意见征集	中
5	家庭拜访	通常来说每次一户	重大事项，需要确保每位居民的知情	高
6	电话联系	通常来说每次一人	所有项目，但是需要足够的人力接听和回复电话	较高
7	印刷品（传单、剪报、情况说明书等）	不限人数，但是需要考虑印刷开销	利益相关方不宜过多，需要考虑社区识字率	较低
8	网站	不限	网络联通的地方；识字率困难可用视频或音频的方式克服	较低
9	信息资源库	不限人数，但是有地域限制	线上和 / 或线下信息资源库	较低
10	热线电话	不限	尤其适合网络不发达地区	中
11	大众媒体	不限	大型项目应该把大众媒体作为沟通战略的一部分	较低
12	社交媒体	不限	大型项目应该把社交媒体作为沟通战略的一部分	较低
13	演出（舞台剧、舞蹈、木偶戏、歌曲等）	不限	尤其适合悬而未决的提案和重要的通知	较高
14	广播车	不限	可以去到受众所在的任何地方	中
15	个人渠道和中间人（如例如当地村落议事会的负责人、教会领袖或 NGO）	少量	尤其适用于沟通较敏感的事务，或与特殊群体的沟通（如土著居民、抗议者等）	较高
16	环境、社会与治理报告 / 企业社会责任报告 / 可持续发展报告	不限	企业有明确的社会责任承诺，希望通过披露社区沟通成果以加强透明度	较高

[50] United States Environmental Protection Agency. (2014). Public Participation Toolkit.

不同渠道在不同项目阶段的应用范例

* 仅供参考，企业应结合其项目自身特点选择合适的渠道与社区进行沟通



工具 4.1-2 访谈邀请函模版（电话）

无论是项目前期的社区情况摸底，还是针对某些特定问题与社区居民沟通，一对一访谈都是常见甚至必不可少的一种方式。比起直接上门拜访，我们更建议事先电话邀请社区居民，在电话中简单介绍项目情况，说明访谈的目的，请对方选择合适的时间和地点。下文内容可供电话邀请时参考使用：

您好。我的名字是 XXX，代表 XXX 公司打电话给您。您可能已经听说了我们计划在这里修建 XXX 项目。项目对社区的影响，以及您对项目的看法对我们来说至关重要，我们希望倾听尽可能多的社区居民的意见。

XXX 周之后，本项目的社区沟通负责人将会前往您的社区，采访居民对项目的看法和期待。如果您愿意，我们将非常感谢您接受我们的访谈。访谈计划用时 1 小时，访谈内容会绝对保密。您以及您社区其他成员的意见，将会帮助我们建立一套社区沟通计划，使社区居民都从中受益。

请问什么时间对您比较方便（给出 2-3 个时间选项）？

方便在您家做访谈吗？或者什么其他地方对您更方便？访谈大约会持续一小时，但也有可能提早结束。

我们的访谈暂定于 （日期和时间）。我们会在访谈前几日再次与您确认。如果您临时改变日程，可以给我打电话，我的电话号码是 _____。如果您更倾向于使用邮箱，请告诉我您的邮箱地址，之后我会改用邮件与您联系。邮箱 _____

非常感谢您！很期待在（时间、地点）与您会面。

工具 4.1-3 会议确认函模版（邮件）

很多会议在较早的时间就开始召集公众，为了确保出席率，我们建议在访谈 / 会议日前 1-2 天，以邮件形式再次通知参会人员。以下邮件模版可供参考：

尊敬的 XXX,

非常感谢您同意参加有关 XXX 项目的讨论会 / 知情会。项目对社区的影响，以及您对项目的看法对我们来说至关重要，我们会努力倾听尽可能多的社区居民的意见。

您提供给我们的信息是绝对保密的。在讨论会 / 知情会中，我们可能会谈到社区居民对项目的一些看法，但是，我们承诺不会透露任何个人信息。您以及您社区其他成员的意见，将会帮助我们建立一套社区沟通计划，使社区居民都从中受益。

我们的讨论会 / 知情会暂定于 （日期和时间）。如果您临时改变日程，可以通过以下方式联系我。

电话：

邮箱：

期待与您见面！

实例 4.1 乌干达 Kingfisher 油田项目信息传播

为了更多地考虑到不同利益相关方的沟通需求与沟通能力，中海油在乌干达 Kingfisher 油田项目中的社区沟通运用了多样化的包容性社区沟通方式。首先，在项目启动后，对社区的常用信息传播方式进行了调查。了解到村子里作用最广泛的传播工具是广播，便主要使用广播的形式与村民进行沟通。此外，中海油社区关系部还召集村民定期召开两级油气监管顾问委员会组织的月度会议、村民专题信息沟通会以及道路安全意识、健康知识、招聘信息等宣传会。另外，为了提升相关沟通水平，中海油还专门印制了一系列的宣传手册及信息沟通文件等，以增进其与利益相关方的沟通，包括最受关注问题、用地程序说明、外界投诉处理、可能用工机会、业务合作流程等，并将其中最受社区利益相关方关注的问题翻译成了本地语言，以方便非英语人士的阅读和了解。在此基础上，中海油还通过集中会议、个别访问、调查问卷的方式，来加深对各个利益相关方的认识，了解他们对企业的认同程度和具体期待。



4.2 与受教育程度较低的目标群体的沟通手段

释义

中国企业的海外工程承包项目大量集中在经济不发达地区，社区居民教育水平有限，不能很好地理解以文字为载体的信息，或是非常复杂与宏观的信息。企业需要考虑教育水平带来的理解差异，选择更贴合目标群体日常认知的沟通渠道。

行动清单

- 摸底社区居民的教育水平和识字率
- 了解更早进入该社区的机构（如企业、社会组织等），针对教育程度低的人群采取过的沟通方式
- 考虑与获得该社区信任的社会组织合作，通过社会组织与教育水平较低的人群沟通

注意事项

- 可以定期开展社区认知调研，了解社区对企业所传达的信息的理解及认可程度，以评估社区居民对信息传递方式的接受程度。

工具 4.2-1 针对教育水平较低人群的常用沟通手段

传单、公告栏等一些社区沟通的常见手段并不适用于教育水平较低人群。企业应尽量把需要传达的信息用浅显、生活化的语言表述出来，避免复杂、抽象的概念；呈现方式也应尽量避免文字的形式，而应选择视听形式。下表列出了适用于教育水平较低人群的沟通手段及应注意的事项：

针对教育水平较低人群的常用沟通手段列表

沟通手段	注意事项	优势	挑战
讲故事	• 可以预先计划一些适合讲故事的场景和活动，力图让故事的讲述不生硬 • 须意识到记者叙述故事时永远在寻找特别的视角	• 可提高公众对内容的重视程度 • 更容易被理解，信息传达更容易	• 对于信息的解读可控性不高
电视或视频内容	• 随着网络电视与视频的普及，视频宣传的费用比之过去大大降低了。企业可以尝试在互联网上上传视频内容。	• 对沟通场地要求很低 • 比起阅读文字资料，电视或视频节目对教育水平较低人群更友好。	• 成本较高 • 效果难以衡量
活动或展览	• 会务相关的一切大小事宜 • 确保有足够多的员工及资源	• 容易聚焦公众的注意力 • 有利于媒体报道 • 有利于不同层级的信息共享	• 吸引大量人群参加活动的成本较高 • 活动任何环节上的失误都可能对企业形象造成较大负面影响
设立公众开放时间	• 入口需要有人讲解流程 • 请每位来访者填写意见卡 • 做好准备迎接一起到达的多组访客 • 鼓励访客积极提问 • 设置信息展示台	• 有利于公众根据自己的时间安排去了解企业或项目进展 • 一对一或人数较少的小组交流有利于沟通敏感问题 • 不容易引起媒体的关注 • 容易建立信任	• 难以记录公众意见 • 容易为煽动者提供机会 • 长期来看需要更多的人力投入

实例 4.2-1 老挝磨万铁路展示馆

由中铁二局承建的磨万铁路第VI标段项目，由于地理位置靠近城市，在位于万象郊区的项目经理部修建了中老铁路展示馆（见图 5）。作为中老铁路对外的“形象窗口”，该展示馆不仅接待了中、老两国高层领导、公司高层、媒体记者，也面向普通公众开放。参观者中不乏来自当地中小学的低龄群体。为了能使参观者全方面了解磨万铁路项目，展示馆中以 1:20000 的比例搭建了磨丁至万象铁路全程沙盘模型（见图 6），以图文形式介绍铁路修建的背景、技术以及深远影响，并配合播放磨万铁路VI标工程宣传片。通过生动形象、易于理解的形式直观地向公众介绍了项目相关信息，全面展示了中老铁路“一带一路”和“中老战略合作”示范性工程建设形象。



图 5：中老铁路展示馆



图 6：中老铁路之磨万铁路全程沙盘模型



实例 4.2-2 巴基斯坦卡洛特水电站

巴基斯坦卡洛特水电项目由三峡国际能源投资集团有限公司投资建设，位于巴基斯坦吉拉姆河流域旁遮普省和巴控克什米尔（AJ&K）地区的界河上，装机容量 720MW，项目总投资 17.4 亿美元，年发电量 32 亿度，满足 500 万人的供电需求。在项目中，项目部对有可能产生的社会影响进行了调查评估，将移民安置、当地人才发展、社区建设等议题纳入可持续治理体系。并识别了两个社区沟通重点。

技术交流上，在该项目施工作业的巴基斯坦工程师和技术工人大多来自于水电站所在的旁遮普省和周边省份，且大部分都是在中国工程师和技术工人手把手的指导下逐渐掌握相关技术。卡洛特水电站建成后先由中方运营维护，30 年后将无偿转让给巴基斯坦政府，因此，未来水电站的设备还会移交给当地人运营，技术上的交流终将惠及巴基斯坦当地[51]。

居民搬迁与安置上，受项目影响，卡洛特水电站两岸的居民需要搬迁。根据 IFC 绩效标准和当地实际需求，项目部制定了移民安置计划，对项目中受到影响的居民进行妥善安置和合理补偿。在补偿上，根据当地政府规定对移民进行的货币补偿，同时，聘请当地会计事务所开展详尽的货币使用知识培训，帮助移民家庭更好地利用补偿金；住房的再建设上，项目部在附近提供移民安置地新建住房，定期回访了解移民家庭的生产生活情况，以确保建设有序、有效进行。特殊建筑的搬迁处理包括了墓地搬迁工作和文物古迹搬迁工作，语言及文化差异可能导致沟通不顺畅，使移民产生疑虑和不解，项目组专门对移民政策进行详细解读，遵循当地风俗礼节并注重环境卫生做好墓地搬迁工作，严格遵循 IFC 社会环境绩效标准中“文化遗产保护”原则做好文物古迹搬迁工作。



[51] 来源：https://baijiahao.baidu.com/s?id=1631662071179242281&wfr=spider&for=pc

4.3 甄选合作伙伴的方法、工具及注意事项

释义

学会与不同的 NGO 打交道，从抵制到开放，从被动到主动，这既是中国企业曾经走过的道路，也是中国企业未来全球化进程中的必修课。

对于企业来说，NGO 作为社会治理的重要一方，它们的参与将有助于推动中国对外投资的社会和环境政策在企业层面的实施。充分发挥 NGO 在投资过程中的监督、倡导与合作等作用，促进中国企业与东道国利益相关方的协商、沟通与合作，有助于企业识别和应对投资中的社会和环境风险及问题。

对于 NGO 来说，企业对社会和环境所产生的重大影响不容忽视，与企业发生联系并进一步影响企业的某些行为甚至思维方式，是推动社会进步的重要方式之一。此外，一些 NGO 的资金来源面临越来越大的压力，来自企业的资助或购买服务正逐渐成为可以考虑的选项。

中国企业对外承包工程，要注重加强与国内“走出去”NGO 的合作，通过国内 NGO 在投资目的国办公室与当地 NGO、当地社区等进行沟通上的合作，能更有效地建立共识、高效组织实施并取得绩效。

行动清单

- 摸底东道国较活跃的社会组织，重点识别关注领域与企业项目涉及方面重合度高的组织（如河流保护组织之于水利工程项目，土地权益组织之于涉及大量拆迁的项目等）
- 筛选有合作基础的社会组织，判断的标准包括但不限于以下几点：
  - 有共同的目标或战略利益，尽管立场不一定相同
  - 有意愿和能力分担部分财务开支
  - 信息分享流畅，合作透明，可以联合开展实地工作
  - 资源与能力互补
  - 分享共同事业带来的财务及信誉风险和效益
  - 有意愿和中国企业开展良性合作
- 对社会组织开展尽职调查，了解其成立背景，资金来源，过往项目经验
- 探索对合作关系的预期：合作会以何种方式帮助双方实现目标
- 勾勒理想场景：在理想状态下，双方的合作可以实现什么？带来何种改变？
- 明确 NGO 在未来合作机制中所扮演的角色：是治理层面（理事会）的监督角色，实际执行层面的合作伙伴联络的角色；审计监控的角色；还是申诉机制中的角色？
- 主动联系筛选出来的社会组织，表明合作意愿
- 与企业总部沟通取得合作授权
- 在合作的过程中坚持公开透明的原则，积极沟通，不断调整和改进合作项目
- 对项目的实施过程及影响进行评估

注意事项

- 需要持有开放的态度，理解社会组织的身份和立场与商业机构的不同，但这并不意味着你要放弃自己的立场或观点。
- 尝试站在对方的角度看待问题，理解并换位思考对方的现实处境，而不是一味拒绝与自己不同的想法。
- 理解社会组织所使用的语言。
- 明确自己在与对方谈判时的授权与底线。
- 需要明白企业与 NGO 的互动关系并非一成不变的，对抗可以转变为合作，合作也可能转化为对抗。

工具 4.3-1 中国企业和海外社会组织建立初步关系的渠道

中国企业与海外社会组织建立初步关系有非常多元的渠道可供选择，下表列出了常见的几种渠道以及需注意的事项：

渠道	方式	注意事项
直接联系	通过查阅国内外相关的社会组织名录、报道资料等发现潜在合作方，以邮件或电话方式预约拜访	需注意对潜在合作方的考察和评估
国内外政府部门和使领馆	政府部门通常掌握更多相关信息，企业可以拜访政府相关部门，向其咨询政策、法规和潜在合作方	政府部门不仅包括社会组织主管部门，还包括外交部、商务部下面的相关部门
国际 NGO/ 民间组织网络	企业可借助国际 NGO 和民间组织网络的资源，更多更快了解信息	拜访前应对合作领域有较清晰的认识
社会组织论坛和会议	企业在这类活动中可以直接联系到目标机构，或者也可请结识的机构代为介绍	选择参加的活动应该与企业预想的社区活动领域相关
专业公益咨询机构	可借助公益咨询机构的经验和专业能力，对目标领域和潜在合作伙伴进行考察和评估	应注意考察咨询机构的专业度

工具 4.3-2 中国走出去社会组织列表

虽然中国社会组织走出国门的时间不长，但其中一些先行者已经在国外开展过多个项目，甚至设立了海外办公室，对当地社会有相当的了解，中国企业可以首先考虑与这些社会组织接触。下表是部分已知走出去的中国社会组织：

部分走出去的中国社会组织列表

名称	网址	关注领域	关注地区
爱德基金会	http://www.amity.org.cn	扶贫、灾难救援	全球
中国乡村发展基金会	http://www.cfpa.org.cn/	公益慈善	东南亚、非洲、拉丁美洲
全球环境研究所	http://www.geichina.org	环境	东南亚、南亚
中国青少年发展基金会	http://en.cydf.org.cn	教育	非洲

工具 4.3-3 东南亚八国本地社会组织网络 / 资源库

很多国家的社会组织数量众多，一些在地方非常有影响力的组织不一定被圈外人所熟知。社会组织网络 / 资源库会集中本国 / 本地区的大部分社会组织信息，方便企业查找潜在合作伙伴：

东南亚八国本地社会组织资源列表

国家	网址
老挝	http://www.directoryofngos.org/
越南	http://www.ngocentre.org.vn/
柬埔寨	http://www.ccc-cambodia.org/
印度尼西亚	http://www.smeru.or.id/en/content/ngo-database
马来西亚	http://www.hati.my/
缅甸	http://themimu.info
泰国	http://wiki.p2pfoundation.net/NGOs_in_Thailand
菲律宾	http://www.pcnc.com.ph/ngo-list.php

工具 4.3-4 社会组织伙伴关系评估清单

良好的伙伴关系是合作项目得以成功的基础。下文中的评估表重点考察各参与方的能力、匹配程度、沟通过程、决策机制等方面：

社会组织伙伴关系评估清单表

方面	内容	评估
合适的代表	• 合作方的每位代表都在合作过程中积极参与 • 每位代表都具备较强工作能力，可以代表公司做出决策，具备充分的竞争力（知识储备，成熟技能，实战经历），并积极参与讨论 • 合作方代表需要互相保持联系并建立长远的合作关系（代表可以不止一人）	
充足的资源	• 合作的每一方均应匹配相应的员工，资金，设备等	

方面	内容	评估
准确定义合作每一方的角色与职责	• 尽量可以使用到每个合作方的优势资源 • 合作方理解并接受人力安排的逻辑	
决策制定	• 透明公开的决策过程应包含以下几点： • 在做决定前，尽可能听取并参考所有的观点和建议 • 联合决策应该征得多数合作方的同意（但是每一方均可在各自的职权范围内自行做出决定） • 决策应对整体合作的推进有积极意义	
领导力	• 领导者可以清晰地描绘出合作的目标，提供战略指导，促进所有参与方紧密合作，并推动各方更紧密的连接和更高效的交流 • 领导者能够鼓励各方更多交流及表达不同观点	
良好的会议流程	• 参会方能够给出有用的观点与建议；会议准时有效率；有准备充分的日程和紧密的节奏 • 合作方会议可以鼓励参与方的加入并加强合作的公平性	
工作进度	• 工作开展过程中有明确的阶段性产出、责权分配及时间框架 • 合作方之间相互督查	
良好的合作沟通交流	• 合作双方理解他们合作的缘由与过程；如有需要，双方都可以获取到与合作相关的重要信息、过往沟通记录等 • 合作双方对合作中有可能出现的问题和矛盾保持开放包容的对话态度 • 合作双方均感到可以坦诚交流各自和共同的目标，以及合作的质量	
信任与团队合作	• 应信赖合作方有能力胜任工作，相信双方可以共同准时完成任务，并在需要的时刻可以向对方寻求帮助 • 对合作方的诉求回应及时并能够尽可能的给予支持 • 当发生问题时，合作双方愿意互帮互助并坦诚交流 • 合作双方应充分考虑对方的利益，并愿意做出改变来帮助对方达到目的	
承诺	• 每一方都应清楚己方所做出的合作承诺，这意味着提供资源、积极参与会议、准时甚至提前完成任务 • 每一方都应关切项目本身以及其他合作方的利益，并尽可能使这两者的目标都得以实现	

工具 4.3-5 合作 NGO 资历文件清单

选择国外 NGO 进行合作，企业应根据应先请他们提供相关文件材料等信息，以方便后续对其开展更具针对性的尽职调查、能力评估。在实际应用中，企业可根据实际情况对潜在合作 NGO 所能提供的文件进行有侧重性的分析，大前提是企业与 NGO 的潜在合作关系不会因为提供文件材料而出现裂痕。

合作 NGO 资历文件清单

项目	内容	查看或提供
机构资质文件及决策程序	机构注册文件，登记证书等	提供
财务状况	过去三年审计过的财务报表（资产负债表，损益表，现金流量表和附录）	提供
行政组织	组织构架图	提供
	人事列表：包括姓名，职位，雇佣日期，去年的基本薪金和激励性薪金	提供
	每位部门负责人的总结性简历	提供
	内部规定（如果有）	查看
	行政程序手册（如果有）	查看
	任何额外的程序手册	查看
信息管理	组织内部信息流动工具	查看
	系统自动生成报告的列表和每种报告的具体例子	查看
会计	会计图表	查看
	过去三年的试算表和总表（如果距离最后一次财务报表审计超过 5 个月以上则连同未满一年的那部分报表）	查看
	最近的实物存货清单（例如，固定资产文件，存货文件——仅供评估员参考之用）	查看
	可能包括购买程序的会计程序手册（指南，注意事项等）	查看
项目管理	项目管理流程	提供
	项目管理手册	查看
	项目监测办法	查看
事前研究	可行性研究 / 市场研究	查看
战略	今年的预算	查看
	商业计划：中长期战略计划，包括对未来机构增长的财务预测	查看

实例 4.3-1 乌干达 Kingfisher 油田项目与 NGO 合作开展社区能力建设

根据《以透明降风险》[52] 报告调查显示：“大多数中资企业在海外经营时与当地非政府机构（NGO）沟通的积极性不够高，因为他们不懂得如何与 NGO 沟通。”而中海油乌干达公司借助本地员工、本地政府与 NGO 来完成社区利益相关方识别，并在整个社区关系管理过程中通过他们了解当地社区的文化、感情和顾虑，不仅是认识上的突破，也为提高当地利益相关方参与度拓展了一条可行的道路 [53]。

中海油乌干达 Kingfisher 油田所处区域电力水利建设匮乏，该地区的村民主要从事渔业和农牧业，当地没有成型的第二产业，对于光、声音、尘的污染极为敏感。中海油的社区联络官与合作的 NGO 一起对村民进行宣传通告，根据环境和社会影响评估报告的标准，把修建公路期间声音有多大、光线有多强、污染会不会有等信息都向社区居民表述清楚。

伴随经济的发展，乌干达近年机动车辆拥有量成倍上升，但 95% 是从国外进口的二手车，再加上公路设施落后，恶性交通事故频发。[54] 为了更好地宣贯出行安全驾驶的理念，中海油与当地 NGO“Safe way right way”进行合作，积极宣传并倡导当地居民安全出行。与此同时，在中海油与中交集团共同合作修建第一条 Kingfisher 油田跨崖道路时，乌干达公司社区关系管理人员联合当地 NGO，面向 Kingfisher 油田周边的村落进行了大量交通安全知识宣贯工作，不仅利用当地村落中的广播进行播报，还印刷制作了道路交通安全的宣贯手册。

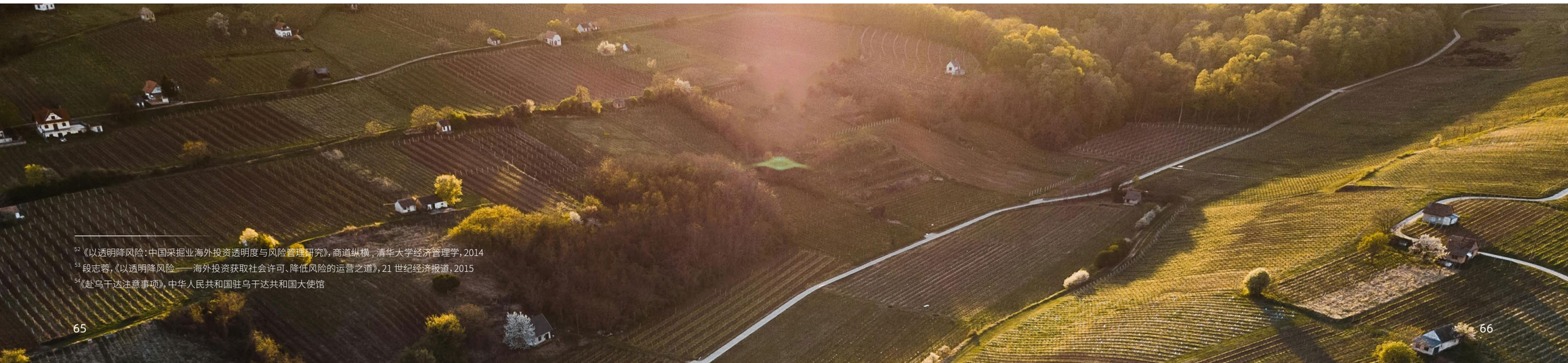


实例 4.3-2 老挝南欧江项目积极与各类机构展开合作

中国电建南欧江项目高度重视合作与对话，为项目打造了良好的交流合作环境。积极向各利益相关方披露信息和履责情况，高度重视与科研院所、国际性 NGO 组织、各类社会团体的合作，主动建立沟通对话机制。电站现场不仅有老挝能矿部和移民委派驻的官员，由老挝政府聘用的第三方咨询机构 ILF 也会在每个季度会对项目进行一次巡视。项目部与其建立了良性互动，积极采纳 ILF 所提出的的意见建议，得到了很高的评价。公司还与老挝国防部签订了安保协议，与当地公安机构开展联建，与当地学校合作培养水电人才，邀请老挝当地企业参与移民工程及库区清理。老挝中央政府、国会及地方政府每年都安排南欧江的大型协调沟通会，解决项目与社区及属地相关事项，建立了良好的合作关系。

2018 年 3 月，南欧江项目接待了由湄公河委员会各成员国、德国国际合作机构、老挝政府代表及国际独立咨询人组成的湄公河委员会咨询专家代表团。经过考察，代表团对南欧江项目建设、文明施工和环保工作高度认可。此外，项目部目前还与国际河流组织、国际焦点村等多个 NGO 组织进行了对话与合作，获得了 NGO 组织对南欧江全流域“一库七级”正确认识和客观评价。项目部同时积极参与各类国际性研讨会，让外界真实、透明的了解项目开发全过程，实现信息公开和信息共享，减少误解。并联合科研院所共同开展课题研究，总结经验、创新管理，向社会提供经验借鉴和案例分享，营造良好的合作环境。





[52]《以透明降风险：中国采掘业海外投资透明度与风险管理研究》，商道纵横，清华大学经济管理学，2014
[53] 段志蓉，《以透明降风险——海外投资获取社会许可、降低风险的运营之道》，21 世纪经济报道，2015
[54]《赴乌干达注意事项》，中华人民共和国驻乌干达共和国大使馆

实例 4.3-3　巴布亚新几内亚库图布油田（Kutubu Oil）项目[55, 56, 57, 58, 59]

库图布油田位于巴布亚新几内亚（Papua New Guinea），是巴布亚新几内亚最大的石油田之一，最初由雪弗龙开展石油勘探、开采与生产活动。

库图布油田位于生态敏感的雨林地区，原住民保持着传统的生活方式和习惯，对自然环境依赖性大，社会经济状况与周边差异较大。

在项目建设期及后期，雪弗龙加强与环保组织和政府机构的合作力度，与政府、WWF 以及当地社区合作成立 CDI 基金、开展保护 Kikori 河流系统活动，采取多重措施保护热带雨林地区环境与生物多样性，促进可持续的社会经济发展；与包括大学、非政府组织以及当地社区和巴布亚新几内亚政府等多方合作，通过改善医疗保健、提高识字率、评估项目等确保 CDI 项目稳定开展。此外，雪弗龙还大力加强当地基建建设，如医院、学校、公路、警察局、图书馆等；通过与当地企业的扶持与合作，帮助当地企业提升承包能力、支持兰花种植项目、提供石油产品销售机会、支持生态旅游业发展等助其开拓市场，创造多项实际收益，实现经济可持续增长。

雪弗龙的库图布油田项目为当地带来的经济效益总计高达 32,860 亿基那。此外，项目全生命周期的社区沟通在保障项目顺利开展、加强社区基础设施、提供教育和培训及保护生态环境的基础上，开拓了可持续的合作模式——建立独立的非盈利性组织（CDI），确保其在石油项目结束后继续存在，减轻项目关闭对社区依赖性的影响，保障当地社区的可持续发展。



[55]Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed: Revised Edition, January 4, 2011. https://core.ac.uk/display/12754279
[56]https://www.chevron.com/-/media/chevron/investors/documents/png_factsheet.pdf
[57]Environmental conservation and sustainable development in Papua New Guinea’s rain forests: ChevronTexaco in the Southern Highlands Province, Papua New Guinea, The Oil Industry: Operating in Sensitive Environments, IPIECA. https://www.forest-trends.org/wp-content/uploads/imported/21chevtex-png-pdf.pdf
[58]Kutubu Oil Project, Department of Petroleum & Energy, https://petroleum.gov.pg/kutubu-oil-porject/
[59]https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/dsd_aofw_mg/mg_worktradunio_specday/casestud5.shtml

4.4 与媒体进行沟通的技巧

释义

在海外开展业务的中资企业经常被西方媒体批评信息不透明，甚少接受采访，不利于当地社会全面了解项目。与此同时，对新闻媒体的回避也造成了双方之间的不信任，不利于企业传播真实信息，树立可信的形象。

在企业与新闻媒体沟通过程中，必须掌握一定的技巧，明确可传播信息的边界，以避免无意中泄露企业的商业机密；同时，也需要开诚布公，建立信任，降低信息被有意误读、曲解的可能性。

行动清单

当你需要媒体时：

- 确定媒体沟通目标（如扩大企业知名度、回应负面事件、社区协商结果公示等）
- 确定目标受众（如项目所在地社区、项目所在国公众、国际公众、中国公众等）
- 准备需要通过媒体发布的信息
- 列出在目标受众群体中影响力大的媒体（包括报纸、电视、广播、社交媒体等，影响力大不仅体现在发行量、收视率、粉丝等数量，还包括公信力、声誉、客观公开等因素。）
- 根据各公司的规定，向公司的宣传 / 公共关系部门申请权限（有可能是总部的相关部门）

当媒体找上门时：

- 与记者约定采访时间，确保你有足够的准备时间
- 请记者在采访前把问题列表发送到你邮箱
- 评估该媒体的立场和目标受众，包括政治立场等，以利预判其观点表达，预估可能存在的风险及采访问题清单外的突发挑战
- 根据各公司的规定，向项目负责人或总部宣传 / 公共关系部门请示（尤其是记者因负面事件寻求采访）
- 根据问题列表准备采访（如有必要，可以请公司的宣传 / 公共关系部门一起讨论采访策略）
- 采访前一天与同事一起预演采访，尽量覆盖所有可能被质疑 / 抨击的问题（即便它们不在记者给你的问题列表中）

注意事项

- 企业在参与各类公开活动时，应尽量主动接触当地 / 国际媒体，建立联系
- 如果发布的信息是与项目所在地社区直接相关的，尽量在媒体发布信息之前先与社区居民直接沟通
- 发生负面事件时，越早主动找到媒体，形势对你越有利
- 如果你不知道问题的答案，真诚地说明情况，告诉记者你会在 XXX 日期之前回复
- 对假设性问题保持警惕，可以向记者要求基于事实而非假设的采访问题
- 对封闭式问题保持警惕，给出自己的解释，而不要落进记者预设答案中
- 充分了解国际通行规则，不要把国内与媒体打交道的方式搬到国外
- 尽量不要拒绝媒体的采访要求，但要在采访之前做好准备
- 明确信息披露的边界，切忌撒谎
- 对中外媒体尽量做到一视同仁，不要厚此薄彼
- 遇到敏感问题时，不要突兀地转换话题或者生硬地说“不知道”，可以告诉媒体你不方便评论
- 不要轻易答应独家新闻，重要的新闻应在尽可能多的平台上发布
- 不要与记者争论，遇到意见不合的情况，只需给出你的答案即可
- 不要轻易相信记者给出的数据或事实，除非它与你所知道的情况相符
- 不要贿赂记者（如提供车马费等）

工具 4.4-1 召集公众会议的报纸公告

在一些社区，传统纸媒是居民获取信息的主要途径。企业可以购买报纸版面，刊登社区相关集会通知或公布重要消息。下面的模版可供企业在召集公众会议时参考使用：

— 公告 —

【企业名称】

【项目名称】

【项目地址】

-- XXX 项目草案 --

【项目基本信息】

为了更好的理解和倾听社区居民的关切，公司于【日期】至【日期】收集公众意见。在此期间，欢迎大家提交对项目的任何意见。

在意见收集完毕之后，【企业名称】将会举行会议，讨论补偿计划草案以及各方意见。时间与地点初步定于：

【时间】

【地点】

针对项目补偿协议的书面意见请邮寄至以下地址：

【收件人名称】

【邮政地址】

如需更多信息，请联系：

【社区沟通官员名称】

【电话】

我们衷心地希望所有相关方都能够阅读计划草案，并积极参与意见反馈和讨论。更多项目信息可见：【网址】

实例 4.4　老挝南欧江水电站项目接待澜 - 湄合作媒体峰会联合采访团

2018 年 7 月 4 日，中国电建南欧江水电站项目接待了澜沧江 - 湄公河合作媒体峰会联合采访团。此次媒体峰会由中国人民日报社和老挝新闻文化旅游部共同主办，围绕“民心相通、命运与共”主题促进澜湄合作机制取得成果，共有超过 120 位澜湄国家政府、媒体以及企业代表参会。南欧江梯级水电项目作为打造区域互联互通的典范工程，成为本次联合采访行的重要一站。当天，由来自人民日报（人民网）、老挝国家电视台、柬埔寨新闻网、缅甸通讯社、泰国《泰叻报》、越南通讯社等六国主流媒体 30 余名记者组成的采访团在南欧江梯级水电项目一级电站展开了采访 [60]。

在南欧江一级电站，南欧江发电公司负责人向记者详细介绍了电站在分享工程技术、注重生态环保、履行社会责任等方面的经验和做法。当地政府相关负责人高度评价了电站对当地经济社会发展的突出贡献，以及在移民环保等工作中取得的成效。联合采访团查看了现场文明施工，详细了解了干法生产砂石料“零排放”系统的应用，前往移民新村惠楼村实地探访了解移民安置与生计发展情况，参观考察设施配套齐全的电站业主营地，观看了《情满南欧江》《中国电建老挝可持续发展影像志》视频。

相比于文字报告，影像信息更为浓缩精炼、易于传播。《中国电建在老挝社会责任影像志》中包含“责任电建”、“绿色电建”、“人文电建”、“公益电建”以及“倾听声音”五大部分，先后共有 20 余位相关方出镜，从经济、环境、社会等不同角度，讲述中国电建在老挝的责任品牌故事 [61]。

《情满南欧江》则直接通过老挝当地民众的视角，选取了当地的老挝员工为主人公，通过他们与电建海投息息相关的工作与生活，体现了中国公司坚持“绿色发展、科学开发”的理念，积极践行属地化策略，交流融合，扶助当地企业，刺激就业，影响和带动消费，热衷公益，关注民生，致力于改善老挝当地人民生活，助力老挝经济社会发展。该片在南欧江二级电站发电仪庆典上进行了播放，同时不间断循环播出，在老挝当地民众中产生了良好的反响，树立了中国企业在海外的良好形象 [62]。

通过实地采访，联合采访团记者对中国电建在投资建设南欧江梯级电站过程中，坚持“科学开发，绿色环保”的理念。为促进老挝当地经济发展和民生改善所做的努力，表示高度的认同和赞誉。



[60] 来源：http://www.fcbmis.com/art/2018/7/4/art_796_222266.html
[61] 来源：http://www.powerchina.cn/art/2018/1/26/art_19_270397.html
[62] 来源：http://www.powerchina.cn/art/2016/4/1/art_19_163001.html

5. 有效执行—高效开展社区沟通的工作方法

5.1 如何编制社区沟通预算

释义

在社区项目开展之前，尽可能全面地考虑各项活动的开支并制作精确的项目预算至关重要。对于很多跨国公司来说，社区沟通是企业整体社会责任战略的重要部分，项目的策划及预算的制定都有成型的机制和流程可供依循。但是，大部分中国海外工程承包企业尚未建立这些机制，所以，与社区沟通相关的活动预算都需要从头估算与规划，如包含哪些具体工作，各项工作涉及多少预算，这些预算是否符合企业的整体支出分配等。

行动清单

- 了解本公司以及同行业企业在类似项目上的社区沟通预算及支出情况
- 明确本项目社区工作所需要涵盖的活动数量、形式及内容
- 把社区工作所涉及的内容分类（如公益 / 慈善、关系维护、媒体宣传等），并比对公司以往在这些方面的支出比例
- 制作预算时需要考虑公司总部、海外代表处 / 子公司、项目部所在社区相关事宜上的工作责任划分
- 公司总部的社区工作预算应包括战略制定、培训和信息披露，也可以资助一些高级别的倡议活动
- 海外代表处 / 子公司的预算应包括项目所在国公共关系维护（如各级政府、媒体、使领馆）、捐助、落地总部的全球战略活动等
- 项目部的预算应包括社区沟通人力成本、社区活动（如公众会议、演出等）费用、支持社区发展的项目（如为社区修建学校、公路、输电线）费用等

注意事项

- 跨国公司的社区相关开支一般会占利润总额的 0.5% 至 1.5%[63]
- 力图使社区项目数量少、规模大，这样容易产生更大的影响力
- 制作预算时需要考虑项目所在国的税法和税率细算方法，以期合理避税，为实际项目留下更多经费
- 合作伙伴（如 NGO，咨询公司）需对合作项目秉承财务透明的原则，定期汇报支出情况，在实际支出与预算有出入时应及时沟通，确保改动是必要且合适的
- 对合作伙伴的财务要求应与公司自身的财务流程相匹配，并应事先向合作伙伴明确要求

工具 5.1-1 社区沟通相关项目预算表模版

下文中的预算表模版列出了社区沟通可能产生的费用，以及制作预算时需要考虑的重点。企业可以根据需求参考使用：

社区沟通项目预算清单表

类别	项目内容	预算需考虑内容
社区沟通项目	• 社区沟通部门主导的各项社区活动 • 由其他部门(如人力资源部)主导的、需要社区沟通部门支持的活动	• 活动开展费用 • 外包项目（如当地 NGO 执行）需增加行政管理费用
捐赠	• 现金捐赠 • 物资捐赠	• 直接捐赠所得到的社会效应通常来说小于社区沟通项目，制作预算时应尽量把资金导向沟通项目 • 捐赠资金通常不来源于社区沟通部门，但是社区沟通官员在制作预算时应把这部分内容考虑进去
员工参与	• 志愿者服务 • 员工募捐与企业配捐 • 社区沟通官员的人力资源成本	• 员工在工作时间参加志愿活动应计入人力成本 • 应考虑公关相关费用（如企业品牌 T 恤，宣传活动等） • 通常来说，除了一些媒体报道以外，配捐行为对公司带来的益处并不多 • 留出人员培训预算 • 为灾害等突发事件捐助留出预算空间
外部咨询	• 制定社区沟通计划 • 执行社区沟通项目 • 特定领域协同（如建立 NGO 对话渠道）	• 很多专家并不受雇于某一机构，与他们合作时价格有谈判空间
宣传	• 公司内部的宣传部门人力资源成本 和 / 或 • 传播、公关外包服务	• 外包服务有助于找到更具传播价值的新闻点 • 一般来说，宣传费用占整个社区项目预算的 10%-15%
评估	• 内部评估 和 / 或 • 外部评估	• 一般来说，评估费用占整个社区项目预算的 5%-10%
加入会员制社区事务平台类组织	• 会员费用	• 加入这类组织利于企业了解最新社区事务相关资讯、建立关系等 • 在这一类别上大型跨国企业通常会花费 7,500-$22,500 美元 / 年，中小型企业则酌情减少
其他工作	• 社区工作相关信息披露 • 跨国团队交流	• 一些企业会把社区工作相关信息披露包含在公司整体的 CSR 报告或国别报告当中，从而不需要额外增加预算 • 大型跨国公司的总部通常会为团队交流提供部分至全部资金资助

[63] 仅供中国公司参考。包括工具 5.1-1 中的相关预算，也是基于跨国公司成熟的社区沟通模式计算出的比例，中国公司还是要根据公司和项目实际多方考量，整合资源，综合平衡该预算。

5.2 找准关键中间人，与社区建立信任

释义

企业与社区之间只有相互信任才能保证信息能够顺畅地传达，这也是建立良好沟通的前提。但往往在项目初期，由于社区对企业本身及项目情况的不了解，以及企业对当地社区的宗教习俗、文化背景、惯用的沟通和表达方式的不适应，导致社区对企业的信任程度降低，从而使沟通的效率大打折扣。企业可以多种方式增强与社区间的信任感以提升沟通效果，包括通过社区中有较高威信的关键中间人传递信息、参与社区重大活动、为社区提供必要帮助等。

行动清单

- 调查项目所在地社区的结构，识别社区中的权威领袖，并与其建立联系，作为与社区沟通的关键中间人
- 了解所在社区的发展需求，并根据企业优势资源及预算规划社区共建活动
- 摸清当地社区庆祝的重大节日，深入了解社区习俗、生活习惯
- 制定社区走访时间计划表

注意事项

- 如需要中间人协助沟通，需谨慎选择可信任的人。
- 不同国家的社会结构不同，因此所选定的关键中间人身份可能千差万别，需要在深入了解当地社会情况后进行辨别。
- 即使所选定的关键中间人威信较高，有较大的话语权，能够协助企业高效开展社区工作，但企业与社区的沟通也不应只限于此，依然需要注意收集来自社区居民的一手反馈信息。应意识到即使是当地权威人士，也并不总能代表社区居民的全部真实想法，或是准确地将企业的信息传递给居民。
- 不要只在发生重大事项时才拜访社区。在平日定期走访社区，有助于企业和社区双方都习惯于联系互动活动，并将双向沟通融入日常。
- 若计划对社区开展基础设施建设或能力提升项目，要注意结合企业优势资源和社区的需求，**避免**造成过大的财务压力，或是所开展项目不能解决社区的实际需求。

实例 5.2-1 老挝项目选取当地村长当做关键中间人

中国电建在老挝开展社区沟通活动时，首先深入了解了老挝社会行政系统及社区结构，选取当地社区村长作为关键中间人开展社区工作。

老挝的行政系统从中央到基层有四级：中央、省、县、村。村政府由村长作为领导进行村内部事务管理，有副村长及各工作组组长（或村委会委员）协助工作。一方面，村政府是老挝行政管理系统内最基层的政府行政机构。另一方面，村长由村民选举产生，不属于国家公务人员，直接联系民众，在村民中享有较高声望，也能较为全面地反应村民的诉求。

项目部将村长作为关键中间人，从前期勘探阶段开始就与村长联系，了解社区详情。同时向村长介绍项目基本信息，对社区的潜在影响，以及招工信息等。由村长通过社区内部会议向居民进行说明，同时收集居民的反馈信息，传达给公司。

通过关键中间人的沟通和协调，公司有效识别和明确了当地社区的利益诉求，并以此制定企业社会责任项目，实施社区融入。项目部主动帮助当地村民修路架线、蓄水池等便民设施。定期拜访当地社区，在重要节日举办中老歌舞晚会。由于老挝缺乏能担任技术性工种的本土劳力，为促进本地就业推动企业属地化，公司面向当地劳力开办了老挝工人专业技术学校。为了扫除居民对公司的疑虑，培训人员由公司免费提供食宿，并发放补贴。通过这一系列举措，公司赢得了当地人的信任，有效提升了沟通效率。



实例 5.2-2 中国建材赞比亚工业园项目选取酋长作为关键沟通方

中国建材赞比亚工业园是中国建材集团旗下中材水泥在赞比亚投资建设的综合性建材园区。工业园项目从正式立项到一期项目整体竣工投产，仅仅用时三年时间，是同类工业园中投资最大、规模最齐全，建设速度最快的一个项目。

工业园按照“抓住核心、围绕重点”的策略开展社区沟通。项目初期，为了让社区更全面地了解项目情况，当地政府与股东首先与酋长建立沟通，以便邀请当地村民代表到企业进行参观，并让其了解项目完成后的预计规模、生产工艺、安全环保、以及对社区经济发展的促进与影响。在平等透明沟通的基础上，项目得到了酋长和村民的信任和支持，其中酋长更是在厂区建设所需土地方面给予了大力支持。



5.3 高效地开展公众集会的技巧

释义

社区公众集会适用于同时通知数量较大的居民群体，尤其是通知比较重大的消息，也适用于回应社区关切的问题，消除他们独自发表看法时的诸多顾虑。

行动清单

参考【工具 5.3-1】

注意事项

- 需注意公众集会有可能起到负面效果，信息被误读或误解的情况可能会发生
- 会议应在交通便利的地点举行，事先应考虑到行动不便人群（如老人、残疾人等）如何到达
- 公众集会前务必做好安保预案，以防紧急情况发生
- 全体会务人员参加预演

- 不要在没有重大信息发布时召集公众集会
- 不要召集公众集会来通知一般性信息
- 当第一次通知负面或者有争议的信息时，不要召集公众集会
- 不要在节日或公众假期召集公众集会
- 不要在重大时间节点（如纳税申报日、开斋节）的前一周内召集公众集会，因为此时居民可能在忙于进行节日准备工作

工具 5.3-1 公众集会会务工作清单

公众集会的会务工作繁琐复杂，为了避免遗漏，建议企业参考下文，根据需要制作符合所办集会特点的工作清单：

会前准备

- 会议日期及时间：_____
- 会议地点：_____
  会场租赁联系人姓名：_____
  电话号码：_____
  租赁价格：_____
  会场容纳人数：_____
- 预计参会人数：_____
- 是否需要法院书记员：
  是 ___ 否 ___
  姓名：_____
  已联系 / 已确认
  价格 _____
- 是否需要翻译：
  是 ___ 否 ___
  姓名：_____
  已联系 / 已确认
  价格 _____
- 重要利益相关方是否已通知
  - 项目经理：_____
  - 警察局：_____
  - 供电局：_____
  - 国家政府：_____
  - 本地政府官员：_____
  - 其他：_____
- 准备会议日程
- 准备会议评价表

准备现场发言

会前准备

- 确认主持人
- 准备视频或图片资料
- 确认预演时间和地点
  - 日期:_____ 时间:_____
  - 地点:_____
- 会议预演
- 确定会议流程
- 最后一分钟检查及开场白
-

活动通知

- 通知所有社区重要联系人
- 准备并分发会议资料
- 准备媒体通稿
  发稿日期 _____
- 会议信息存入项目信息库
- 准备公众通知稿
  确定通知发布日期:(活动前 2-3 周)_____
  确定刊登截止日期:_____
  费用:_____
  文稿送达媒体日期:_____

声像影音设备

- 投影设备
- 投影幕布
- 投影遥控笔
- 影碟机 / 电视机
- 麦克风(桌式 / 手持)
- 录音笔 / 电池
- 照相机 / 存储卡
- 摄像机 / 存储卡
- 接线板
- 电源延长线

会场准备

- 桌椅和设备摆设
  由谁负责:己方 ___ 第三方 _____
- 会场布置时间:_____
- 清场时间:_____
- 安保人员到位(会前 XX 天确认)
- 保洁服务
  卫生间
  通风设备
  急救箱
  会场清理
  由谁负责:己方 ___ 第三方 _____
- 讲台
- 会议桌
- 媒体席位

物料

- 指引牌
- 桌签
- 签到表
- 会议日程
- 名片
- 空白纸 / 笔
- 白板 / 马克笔
- 一次性纸杯

会后工作

- 归还设备
- 询问社区居民会议情况
- 回应信息索取要求
- 分发会议记录
- 发送感谢信
- 准备会议评估
- 将参会人员添加进邮件列表中

5.4 对社区沟通活动进行记录、存档和披露

释义

在获取了目标对象同意后，沟通过程中应进行书面或音 / 视频记录，可供未来产生争议时作为证据。同时，也可将一些信息对外公布，使外界了解企业在与社区沟通过程中开展的工作和取得的成果。

注意事项（守则）

若事先说明沟通形式为闭门会议，则不应进行音频、视频记录，文字及图片记录也应慎重进行

工具 5.4-1　社区事务协议公布模版（报纸 / 公告栏）

在与社区达成重要共识后，我们建议企业将成果公布出来，既方便社区及时了解谈判进展，也是对日后可能产生争议的一种防范。公布的内容应简洁明了，时间、地点清晰。

在收集并充分考虑了公众对【项目名称】的意见之后，【企业名称】于【日期】【地点】，与社区委员会 / 代表达成协议，内容如下：

【协议内容要点】

_____

_____

【针对以上内容的行动计划】

_____

_____

相关文件可在线查阅：

【链接】_____

或前往社区资料库

【地址】_____

如果您需要更多信息，请联系社区沟通官员【邮件 / 电话 / 地址】

6. 监测反馈—沟通是持续的周期性过程

6.1 建立社区投诉与反馈机制

释义

当项目对当地环境、社会造成负面影响时，来自社区的投诉是在所难免的。企业应当建立完善的投诉机制，使受到项目影响的社区成员可以公开或匿名地就他们所关切的问题表达意见，或提出投诉。接纳申诉的对象，应具有广泛的包容性，包括那些反对项目或不愿与企业合作的群体。投诉机制应当通过便捷的渠道向公众公开，以使公众可以及时了解并使用。遇到投诉时，企业的反馈时间及处理方式会很大程度上影响甚至决定社区对企业的态度。沟通过程中即使遇到争议或无法达成一致，企业也应进行积极回应，并对反馈时间做出规划。投诉机制的规模应与项目的风险及影响水平相适应。

独立投诉与反馈机制（IRM）的基本原则

明确的目标与各利益相关方的信任

合理、参与度高、透明度高、基于事实的决策

对投诉和批评的积极接受以及回应

取得超出绩效预期的成果（在一线员工 / 团队层面）

尊重公众的意见或投诉，保护投诉人的隐私，并在此基础上进行持续的、制度化的改进

行动清单：有效投诉机制检查对照表 [64]

日常工作

- 开展宣传活动，向社区告知投诉通道的存在及使用方法
- 建立易使用的投诉通道 [65]，应考虑到社区居民的受教育程度等因素
- 设立匿名通道，如匿名电话热线和匿名意见箱，充分考虑投诉人的隐私
- 建立可预见、明确的投诉处理程序
- 对可预见的投诉按照影响程度进行级别划分，并引起企业部门间的重视
- 建立多元化的投诉处理团队，以满足不同需求 [66]
- 与当地社会组织保持合作，确保投诉机制不触及当地文化的禁忌
- 指定社区联络员定期走访周边社区，收集意见反馈
- 规定并公布处理不同级别投诉的时间期限
- 规定社区沟通团队人员在处理不同级别投诉时的权限
- 促进利益相关方参与式监督 [67]

投诉发生时

- 指定一名职员或一个团队负责记录投诉，并与相关工作人员和外部利益相关方一道调查投诉事实，决定需要采取的行动
- 选择最恰当的方式与人选向投诉人做出答复（参考【工具 6.1-1】）
- 在后续工作中对投诉案件进行总结——包括投诉是否被接受、调查程序和时间表以及解决方案等各方面信息
- 监测投诉处理结果
- 定期审核投诉案件和投诉体系，监测体系的有效性，并将有关结果纳入公司的管理体系
- 定期开展社区调查，评估人们对投诉机制及其结果的可信任度及使用便利性的感受

[64]《环境和社会管理体系工具箱》，世界银行集团国际金融公司，2015
[65] 申诉或投资行为的发生和处理是多层级、多需求的，有的是在最低层级，有的则需跳出社区沟通相关部门，甚至直达公司管理层、公司总部。因此，可根据实际需求设立内部独立于行政系统的申诉通道，或内外部以项目为基础的多方申诉委员会，协同处理此类事件。
[66] 例如，有专门面向性骚扰等问题的投诉处理人员。
[67] IFC. (2007). Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets.

注意事项 [68]

- 对投诉事件，若承诺了答复时间，则应严格执行。
- 投诉程序和处理结果都要保持透明。
- 明确规定社区联络官的权限，特别是对于具有时间敏感性、需要当场即时处理的投诉事件。
- 对于所有投诉及处理方式，做好书面记录和反馈是有效管理投诉的关键。（可参考【工具 6.1-2】）
- 投诉通道应该便于社区居民使用，如设置在社区公共区域的匿名意见箱。同时应从一开始就向使用者明确，无须为投诉支付费用，也不会因为投诉而招致打击报复。
- 明确负责社区沟通工作的各级员工在处理投诉上的权限，特别是对具有时间敏感性的投诉，应给予社区沟通联络官权限，以便问题尽快解决。
- 遇到重大投诉案件时，可以成立多利益相关方监督小组（小组成员可包括公司代表和受影响社区、NGO、学术界和 / 或市政府代表）进行审查 [69]。或者聘请双方都认可的中立的第三方协助调解。
- 不是所有的事项都适合通过公司内部投诉机制得到处理，应明确投诉处理的边界和范围，有哪些事项在什么层面应当移交或转介给正式的司法部门或准司法纠纷解决机构处理。

⊗ 避免 阻碍投诉人通过其他组织，或司法行政渠道表达对企业的不满。

工具 6.1-1 社区反馈回应方式

当收到来自社区的投诉时，企业不仅应当考虑内部处理投诉的流程，还应当重视回应的方式。不同的回应方式可以代表企业对该投诉的重视程度，同时回应的时效性也很大程度上影响投诉者对企业反馈的接受程度。对于一些需要尽快解决以减小损失的投诉，在选择处理及回应方式时都应当更多考虑时效性。在选择回应方式时可依据具体情况参考本表格。

社区反馈方式列表

回应方式	所体现企业对反馈的重视程度	时效性	面向群体
公司宣传栏	中	中	社区中具有读写能力的群体
在社区中心发放宣传册	较高	中	社区中具有读写能力的群体
网站	较高	较高	易于访问网络的利益相关方
社区广播	中	高	社区中能够接收广播的群体
本地报纸	较高	中	社区中具有读写能力的群体
在市政厅或社区中心举行公开会议	较高	中	受影响的利益相关方
与受影响的利益相关方代表举行会议	中	中	受影响的利益相关方
给受影响的利益相关方代表和投诉者的信函	中	高	具有读写能力的投诉者
电子邮件回复	低	高	易于访问网络的投诉者
回复电话	低	高	投诉者本人
上门拜访	较高	高	投诉者本人
企业社会责任报告	高	低	具有读写能力的利益相关方

工具 6.1-2 投诉记录表 [70]

在收到投诉时马上进行记录，不仅有助于分析投诉事件的起因和投诉人的期望，监测投诉的处理流程，还可以为之后的社区沟通工作提供宝贵的实践经验，特别有助于企业内部人员通过事件起因以及后续处理过程中的交涉过程，了解当地社区的风俗习惯、行为逻辑和惯用的沟通方式。在进行投诉记录时可酌情参考下表样式，使用者可根据自身项目特点、以及周边社区特征调整和完善此表。

投诉记录表

1. 投诉编号	
2. 投诉细节	
2.1 何时发生	
2.2 何地发生	
2.3 怎样发生，涉及何人	
2.4 投诉人的讲述及期待	
2.5 投诉记录日期	
2.6 投诉提交地点 / 提交方法	
3. 投诉人简况	
3.1 性别	
3.2 年龄	

[68]《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007
[69]《环境和社会管理体系工具箱》，世界银行集团国际金融公司，2015
[70]《环境和社会管理体系工具箱》，世界银行集团国际金融公司，2015

4. 投诉人联系方式	
4.1 匿名	（是 / 否）
4.2 电话	
4.3 电子邮件	
4.4 地址	
5. 投诉被接受（是 / 否）	
5.1 投诉未被接受	
5.1.1 拒绝原因	
5.1.2 已通知投诉人	（是 / 否）
5.1.3 通知方法	
5.2 投诉被接受	
5.2.1 投诉类别	• 噪音及环境污染 • 道路及交通 • 安保措施 • 自然资源获取 • 从项目中的受益程度未达到预期 • 个人纠纷 / 冲突 • 人身报复 • 性骚扰、性侵犯
5.2.2 核实投诉信息的补充材料	
5.2.3 解决方案	
5.2.4 已通知投诉人	（是 / 否）
5.2.5 投诉人是否满意	
5.2.6 作为结案证据的照片和文件	
5.2.7 处理投诉所花费的资源	
5.2.8 结案日期	
5.2.9 从接到投诉到结案的天数	
6. 结案后要求继续监测（是 / 否）	
6.1 监测方法和频率	
7. 防止类似问题的预防性措施	
7.1 建议采取的预防措施	

实例 6.1 巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目投诉机制 [71]

在施工过程中，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司被迫不断增加一些地方的社区联络员数量，以及时处理受项目影响社区提出的大量投诉。大量的社区沟通不一定等于摩擦的完全消除。某些情况下，尽管做了大量的社区联系互动工作，依然可能会出现大量的投诉。

因此，有效和运转良好的投诉机制是社区关系管理的一个重要组成部分。针对巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目，管道项目公司为三个受影响国家（阿塞拜疆、格鲁吉亚和土耳其）分别建立了投诉机制，以管理项目导致的投诉。投诉机制的目标是：(i) 为受影响者提供直接和方便的渠道，用于投诉或解决项目进行过程中可能出现的任何纠纷；(ii) 确保确定和实施适当的、双方可以接受的纠正措施；以及 (iii) 核实投诉人对纠正措施的结果是否满意。此外，巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司的施工承包商还建立了一个平行的投诉机制。

巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司投诉机制的部分关键组成部分包括：

- 社区联络员 (CLO)，派驻现场负责受理和协调处理投诉
- “投诉登记册”，记录具体的投诉、已采取的纠正措施以及给投诉人的答复
- 两周内对所有投诉作出答复（即使只是拟采取投诉处理措施的摘要）
- 对所有投诉均书面答复（根据具体情况的需要，也可口头答复）
- 如果无法通过谈判达成令投诉人满意的处理结果，则依据东道国的法律，寻求通过准司法调解和司法程序解决
- 首席社区联络员编制周报和月报，详细报告投诉的数量和处理结果，以及报送巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道公司驻各国社区关系经理处理的任何未解决的问题



71《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007

6.2 可以用于评估社区沟通效果的指标、工具

释义

企业应将与社区的沟通工作视为长期工作，而非只是针对个别事件开展的临时性工作。要对每次沟通的效果进行监测和评估，总结经验教训，以在长期的沟通过程中持续改进工作方式。同时，对社区沟通活动的投入和产出进行检测也能帮助社区沟通部门更加直观地向企业内部其他部门以及外部合作伙伴阐释社区沟通工作对项目本身、周边社区、以及企业形象等多方面的正面影响，以获得更多的支持。



[72] Source：Boston College Center for Corporate Citizenship.

行动清单 [73、74]

监测

- 目视观察——在项目地及周边巡视；社区居民与项目人员的肢体语言和互动
- 访谈——了解社区居民对企业有何意见，投诉是否有顾虑
- 文件审查——浏览文件和记录，投诉记录等

评估

- 建立社区沟通活动投入产出评估表（可参考【工具 6.2-1】）
- 明确开展社区沟通活动的主要目标
- 制定社区沟通活动监测与评估指标

  为了有效的管理，监督和评估社区沟通活动，应制定适当的评估指标。为更有效的衡量社区沟通效果，应分别从投入、产出和结果三个维度制定指标。

- 制定投入（Input）指标

  这类指标主要用于衡量企业在社区沟通活动上花费的时间及经济成本，例如社区活动资金投入，举办社区沟通会的人力投入等。

- 制定产出（Output）指标

  衡量开展社区沟通活动的直接结果（接种疫苗的儿童数量，参与职业技能培训的人数等），以定量指标为主。

- 制定成果（Outcome）指标

  衡量由一项或一系列社区沟通活动所带来的长期转变，（社区生活水平的变化，对企业的态度改善等），以定性指标为主。

- 明确评估表格记录维护负责人，在开展各项社区沟通相关活动后及时进行记录。
- 定期对记录内容进行回顾，评估社区沟通活动投入与产出，目标与成果的差距。

[73]《环境和社会管理体系实施手册》，世界银行集团国际金融公司，2015

[74] Lakin N, Scheubel V. (2017). Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement[M]. Routledge.

注意事项

- 在评估某项社区沟通活动前，应当明确开展该项活动所指向的长期目标是什么（例如是为了减少来自社区居民的投诉数量还是为了减少来自媒体的负面报道）。
- 若想更好监测社区沟通活动，应针对某项具体的活动设定投入指标和产出指标，例如举办某一次社区沟通会议的投入和产出。
- 社区对企业态度的转化也是重要的成果指标，可以通过定期开展社区访谈来监测该指标。
- 避免 只监测开展社区沟通活动的次数，而不对具体活动的开展情况进行监测。

工具 6.2-1　可用于评估社区沟通活动的方法与参考指标 [75]

评估方法：SROI（Social Return on Investment 可持续发展投资回报）

SROI 工具，是一个评估框架。依靠它，我们能够从更宽广的概念衡量与核算价值，通过测量社会、环境和经济成果并用货币价值将成果呈现，从而对某机构或机构的某项工作所产生的社会价值进行量化评估。

SROI 将成果进行货币化，来衡量社会价值。货币化是指对没有市场价格的事物赋予货币价值。为了衡量某一项目所创造的社会价值，我们需要为项目产生的成果寻找等价物，成果等价物即用来充当成果价值表现的可衡量可计算的事物。利用成果等价物为成果定价，并进行综合，就可以估算出该项目创造的社会价值。

SROI 评估模型

项目投入

机构在项目中的各种投入

人力　技术
资金　资金
时间　志愿者
设备　.....

项目产出

机构开展的活动或提供的服务

撰写培训教材
开展培训
提供服务
知识普及
宣传推广
.....

项目成果

活动或服务带来的短期效果

态度的转变
习得的知识
技能的提升
激励的获取
行为的改变
意识的提升
.....

项目影响

活动或股务带来的中长期影响

对社会、经济、环境的长期影响

SROI 计算公式

SROI 值 = 成果总价值 / 投资总额

成果总价值 =X/(1+R)+X/[(1+R)]^2+·····+ X/[(1+R)]^N

X= 年成果价值，N= 项目年限，R= 贴现率

[75] The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Determining the Value of Corporate Community Involvement.

SROI 评估步骤

项目的 SROI 评估过程分为以下 8 个步骤：

选定项目案例
与企业沟通，选定适合本案例集的可持续发展项目。

分类投入产出
通过沟通访谈，确定可预期的项目投入及产出。

提供案例信息
由企业项目负责人填写案例信息表明确投入产出。

搭建案例框架
评估团队根据项目流程，绘制案例框架以利项目分析。

具体案例分析
评估团队对案例进行分析，搜集素材，设计评估方案。

完善案例信息
根据评估方案确定具体内容，完善数据及相关信息

货币化投入产出
确认项目数据并依据现实情况为项目投入产出定价。

计算 SROI
根据上述内容，最终得出 SROI 及投资回报期。

SROI 评估原则

为了尽可能准确衡量成果价值，在使用 SROI 进行评估的过程中，要遵循以下原则：

SROI 七大原则

- 利益相关方参与
- 理解发生了何种变化
- 仅纳入重要 (Material) 信息
- 为关键成果定价
- 不过分夸大 (over-claim) 成果
- 保持透明公开
- 审核成果

可持续发展投资回报（SROI）工具的运用，能够帮助企业明确预见可持续发展项目可能带来的环境及社会回报，在企业内形成一个结合可持续发展与金融投资的沟通平台，促成不同部门间基于可持续发展的沟通渠道的建立，为企业决策者提供客观衡量可持续发展项目的基础工具，可望成为企业将可持续发展的挑战转化为受益的有效解决方案 [76]。

[76] 来源：https://mp.weixin.qq.com/s/6vK6f5TZ6b6Gq3dx8UI4cQ

参考指标

企业在对社区沟通活动进行评估时，应从投入、产出、成果三个维度选取适当的指标。产出指标与成果指标的主要区别在于，产出指标用来衡量单次或几次活动的直接成效，而成果指标则是用来衡量一系列社区沟通活动所产生的长远影响。指标的选取应当依据所开展活动自身的特性，可适当参考下表中所举范例。

社区沟通评估指标列表

可用于评估社区沟通活动投入的参考指标

资金投入	时间投入	物资投入
● 对本地社区的直接捐款 ● 建立奖学金、救助金 ● 帮助社区开展基础设施建设的资金 ● 支持员工参与社区志愿服务的费用 ● 社区沟通专职人员的薪资 ● 聘请外部社区沟通专家、团队的费用 ● 支持学术、研究机构相关研究的费用	● 员工参与社区志愿服务的时间 ● 社区沟通专职人员的工作时间 ● 员工参与社区基础设施建设的时间	● 对本地社区的物品捐助 ● 帮助社区开展基础设施建设的施工设备 ● 开展公众集会的硬件支持

可用于评估社区沟通活动产出的参考指标

- 社区沟通会参会人数
- 某一阶段内开展社区访谈次数
- 面向社区沟通团队人员开展培训次数，受培训人员数量
- 对某一项社区沟通活动的媒体报道数量
- 参与过志愿服务的员工数量 / 占全体员工数量百分比

可用于评估社区沟通活动成果的参考指标

- 开展了社区沟通活动的项目与未开展项目的支持率比较
- 由于获得社区支持，项目提早完工所带来的收益
- 获得监管部门批准的便利程度
- 社区对项目的抗议、干预活动发生次数，干预者数量，以及负面评价
- 社区参与级别（信息披露 / 磋商 / 社区参与 / 合作 / 赋权）
- 社区满意度及意见反馈
- 与同行业其他竞争企业的对标
- 媒体报道数量和公司社会责任项目的曝光率（参考【工具 6.2-3】媒体报道记录表示例）
- 所获得的奖项和认可
- 员工对社区建设活动的参与度（志愿服务时间，项目贡献）
- 招聘员工时，临近社区居民应聘的积极性

工具 6.2-2 社区沟通活动投入产出评估表示例 [77]

在选取了合适的评估指标后，为更好地监测社区沟通活动的执行情况，应当及时对活动的预期和实际执行情况进行记录。建议结合自身需求建立评估表格以便清晰地留存投入产出情况，梳理、总结经验教训，以在长期的沟通过程中持续改进工作方式。评估表的样式可参考下表。

[77] Lakin N, Scheubel V. (2017). Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement[M]. Routledge.

社区沟通投入产出评估例表

目标 1：提升企业的社区沟通能力				
活动 1. 开展社区沟通技能培训课程				
投入指标	预期产出	实际产出	预期产出与实际产出的差别	行动建议
培训师费用 培训时长 参与员工的每日津贴	预期完成培训的人数	实际完成了培训的人数	未能完成课程的人数	如何保障在之后的培训活动中的出勤率
活动 2. 概要				
投入指标	预期产出	实际产出	预期产出与实际产出的差别	行动建议
活动 3. 概要				
投入指标	预期产出	实际产出	预期产出与实际产出的差别	行动建议
成果	1.			
	2.			
	3.			

工具 6.2-3 媒体报道记录表示例[78]

媒体报道数量及评价和公司社会责任项目的曝光率也可视作是评估企业社区沟通活动的成果指标之一。对媒体的报道进行记录可以作为了解项目声誉以及企业品牌形象传播情况的有效方式。对待负面报道也应及时审查企业自身行为，并进行回应。

媒体报道记录表

报道原文标题			
媒体名称		发布日期	
媒体传播范围 （本地 / 国内 / 全球）		报道基调 （正面 / 负面 / 中性）	
内容摘要			
后续影响			
是否引发了读者的行动？（如抗议活动等）			

[78] Lakin N, Scheubel V. (2017). Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement[M]. Routledge.

7. 应急预案—如何化解突发危机等紧急情况

7.1 针对有关社区的风险制定应急预案

释义

虽然与社区相关的绝大部分潜在危机情况都可以通过使用前文中介绍的【社区背景调研】、【利益相关方识别】、【关键议题识别】等工具进行提前识别，并通过采取应对行动降低风险等级，但紧急情况的发生无法绝对避免。企业可以根据对紧急情况发生的可能性及危害程度来确定应急准备的重点，并制定详细的应急准备计划，尽可能降低这些情况给企业和周边社区造成的损失。在制定社区应急响应计划时应同时考虑由自然灾害、社区冲突等引发的紧急情况以及会对社区造成影响的紧急情况。

有时突发危机是由很小或者不太相关的事件引发，因此通过平时的社区沟通建立信任更显重要。

紧急情况可主要分为以下三类：

- 自然灾害引发的事故
- 人为因素引发的事故
- 骚乱



行动清单

应急响应计划应包含以下内容，并将周边社区纳入其中 [79]

- 评估各项风险发生时的紧急情况
- 制定响应已识别的紧急情况的程序
- 制定设备管理程序
- 制定污染防范程序
- 制定污染治理程序
- 制定救援和撤离程序，包括应急疏散场地
- 制定应急信息披露与通知程序，包括但不限于信息披露渠道、对象、负责人
- 制定应急公关程序
- 制定警报器维护时间表
- 建立应急设备和设施的管理列表（消防设备，泄漏应急设备，应急响应小组的个人保护设备，急救箱和车站）
- 明确紧急情况负责人
- 制定应急设施和器材的使用守则
- 制定应急设备定期检查，测试和维护的时间表
- 规划疏散路线和集合点
- 制定培训计划
- 制定应急演练程序
- 紧急联络和通讯协议，必要时与受影响社区一起，以及与政府当局互动的程序
- 定期审查和更新应急计划的程序

[79] IFC. (2014). Environmental and Social Management System Implementation Handbook – CONSTRUCTION.

注意事项

除了因项目本身意外事故可能对当地社区产生的紧急情况外，企业也可以通过分析项目所在地的自然、社会环境信息，识别因其他风险因素如恶劣天气等所可能给当地社区造成的突发紧急情况，并制作应急预案。在紧急情况发生时及时结合企业优势资源为当地社区提供援助，从而提升企业在社区中的形象，与社区建立紧密友好的关系。

工具 7.1-1 应急信息发布模板

发生紧急情况时，需要及时向周边社区发表信息，以避免因信息滞后造成不必要的恐慌和损失。但应该注意的是，发生应急情况时，不应只考虑发表文字通知，应当使用多种时效性高的方式进行通知。

20xx 年 x 月 x 日 x 时，我公司位于 xx 地区的 xxxx 项目发生 xxx 事故。事故发生后，我公司迅速启动应急预案，采取有效补救措施。目前，事故情况基本稳定，（是否）造成人员伤亡。（是否）对当地社区居民日程生活产生影响，具体影响包括：1. xxx； 2. xxxx。目前采取的处置措施包括：1. xxx；2. xx，预计 20xx 年 x 月 x 日 x 时可以恢复 xxx 正常。

该项目位于 xxx，距 xx 社区距离 xx km。事故发生后，我公司第一时间将事故上报至 xxx 部门。并组织 xxxxx 几方成立的事故调查组赶赴现场勘查，召集专题会议，成立了事故现场处置组，严格执行工程建设应急预案，全力做好应急处置工作。

经过初步调查，事故系 xxxx 原因造成。事故发生时，现场正在进行 xxx 作业。为防止次生事故的发生，目前，已撤离事故现场内的所有人员和机械设备，在事故现场设立了警示标志，封锁进入现场的施工道路。为保障人身安全，所有人员未经允许，请勿进入事故现场。

我公司对事故后续进展情况将做持续跟踪和及时、必要的沟通。

xxxx 公司

20xx 年 x 月 x 日

实例 7.1-1 肯尼亚参与公路抢修救援[80]

2018 年 3 月 13 日傍晚，由于遭连续大雨冲击，连接肯尼亚首都内罗毕通往纳洛克郡的 B3 公路在 Mai Mahiu 镇附近出现大面积塌方，道路主路完全被山洪冲断，两侧深沟达十余米。B3 公路是内罗毕通往马赛马拉国家公园的必经之路，从 13 日晚开始，B3 公路两端车流停滞，堵车长达几公里。

在了解到社区面临的巨大工程难题后，中国路桥肯尼亚内马铁路项目部高度关注、快速反应，及时组织驻扎在附近的内马铁路分指挥部和第四经理部于 14 日上午赶到现场，查看道路被毁情况。项目部随后与肯尼亚高速公路管理局取得联系，表明抢修意愿，肯方以最快的速度将一封由局长签署的抢修授权函发至中方项目部，总经理部在第一时间下达救援命令。

14 日上午八点，现场救援组投入紧张的救援工作，拟定了初步抢修方案。鉴于道路两侧的排水设施完全被毁，而目前山洪形成的深沟内水量依旧很大，中方决定采取先用巨石填充底部，使得水流能够从石头缝隙间通过，再利用填料恢复路面，保证最快时间内恢复道路通行，缓解已经完全瘫痪的主干交通。

总经理部投入了四十余台各种施工设备组成的抢修机械队开始了紧急施工。内马铁路项目分指挥部和第四项目经理部 60 余人成为本次抢修的主力。经过十几个小时紧张的抢修施工，B3 公路于 3 月 14 日晚上七点恢复通车。

本次抢修在当地民众及社区中反响巨大，在东非地区进一步树立了公司勇于为公众事务奉献力量、积极履行社会责任的良好形象。





[80] 来源：http://www.crbc.com/site/crbc/274/info/2018/46881967.html

实例 7.1-2 老挝南欧江水电项目成功应对流域内 20 年一遇大洪水 [81]

受西南暖湿气流和切变线影响，2018 年 6 月期间，中国电建老挝南欧江水电项目在项目流域内遭遇持续强降雨，受到 20 年一遇大洪水威胁。得益于项目部提前预案和事发后应对得当，全流域成功度汛。

为了应对自然灾害所可能引发的事故，南欧江项目全流域以“电调服从水电，水调服从建设，大坝安全是底线”为防汛原则，树立了“保人身安全、大坝安全为主，发电其次”的目标，立足于“防大汛、抗大洪、抢大险”的思想准备。于 3 月份完成了《2018 年防洪度汛方案》，4 月召开南欧江流域 2018 年联合防洪度汛启动会，5 月进行了全流域联合防洪度汛应急演练，并根据海投公司对方案的评审意见和七级施工期溃堰洪水分析报告对防洪度汛方案进行了调整、完善，为汛期防汛做了充分准备。6 月初提前将五级和六级电站水库水位削至死水位，腾出有效库容 3.8 亿立方米。

洪水来临之前，南欧江流域防洪度汛领导小组和各梯级电站积极与流域所在省、市、县政府以及村庄沟通联动，与老挝丰沙里省、琅勃拉邦省政府、县政府救灾人员群策群防和联防协防，齐心协力、全力以赴做好抗洪救灾工作，确保全流域安全平稳度汛。各梯级电站、各部门层层压实防汛责任，向沿河村庄通报来水情况，做好安全警戒，泄洪中派人到村庄进行 24 小时巡查值守，疏散河边村民和码头船只、牲畜，帮助村民转移洪水影响区的生产、生活物品，保护村民生命财产安全。

据初步统计，此次洪水造成各梯级电站不同程度损失，河道码头停靠低洼处的两辆汽车受损，沿河部分民房进水，南欧江六级电站左岸进厂道路大面积冲毁，造成道路中断，溢洪道护坦未完成施工的混凝土被洪水破坏。目前，公司已安排数个工作小组奔赴现场进行灾后恢复，针对受损情况积极准备理赔资料，最大限地降低损失，保障各梯级电站正常运行。



7.2 出现社区冲突情况时可以采取的措施及危机公关

释义

冲突可能存在于任何关系中，企业与社区的关系也不例外。应当认识到冲突是社区关系的正常组成部分。不惜一切代价避免冲突的做法是不现实的，重要的是将冲突管理视为建立和维护良好关系的一部分。预估冲突发生前和冲突发生时，企业要快速反应，如果冲突能够在早期就得到解决，它们就不会成为企业和社区之间的主要障碍。但也并非所有的冲突都可以解决，但采取恰当的管理方式可以使得项目继续进行。

对于在沟通过程中可能产生人员冲突的情况，需要特别注意采取安保措施。一方面保护企业工作人员，另一方面也保护当地社区居民的安全，慎防发生人身伤害事件。同时也应当适当发布冲突信息，以避免因为未能及时发布正确信息而使谣言横飞。

[81] 来源：http://pr.powerchina.cn/g163/s996/t7138.aspx

行动清单

冲突发生前

- 在日常沟通和社区关系建立活动中记录所发现的任何冲突或潜在冲突
- 在出现严重冲突之前，各方最好就冲突解决程序达成协议

冲突发生时

- 加强安保措施
  - 若通过第三方雇佣安保人员，调查了解安保人员与本地居民是否原本就存在民族、宗教、政治立场等矛盾
  - 对安保人员开展必要培训以避免矛盾激化
- 通过与其他利益相关方交谈，识别、梳理冲突，试着梳理以下信息：
  - 冲突发生的背景（它是否源于其他冲突或与其他冲突有关）
  - 识别卷入冲突的全部群体
  - 查明冲突的原因
  - 了解参与冲突活动的群体所期待满足的需求
- 内部沟通
  - 向社区沟通指导小组报告冲突信息，明确公司立场，决定哪些事项可以协商、让步，哪些事项不能进行更改。

选择发生冲突时的沟通方式

- 协商解决，可以召集参与冲突活动的群体召开多利益相关方座谈会，开展协商工作。
- 若协商无法达成一致，寻求第三方个人 / 机构进行调解。
- 任命企业与社区共同认可的中立第三方担任调解人。
- 并确保所有各方都了解调解规则和程序。
- 以上方法都不能解决时，可以寻找当地官方机构（如法院、政府、警察）协助解决。（只适用于当地法律体系比较健全的地区。）

信息发布

- 评估社区冲突的影响范围，与该范围内的其他利益相关方（包括但不限于媒体、NGO）接触，了解他们对冲突事件的看法。
- 主动向媒体介绍真实情况，避免因为未能及时发布正确信息而使谣言横飞
- 监测媒体所发布的关于冲突事件的报道信息，若出现夸大、扭曲事实的情况，应及时澄清。

注意事项 [82]

- 在出现严重冲突之前，企业与社区最好就冲突解决程序达成共识。包括调解人 / 机构以及调解流程、操作规程等，并确保社区居民了解这些信息。
- 有些冲突可能是由于先前在当地开展项目的所有者所遗留的问题，故在直接尝试解决实际冲突时，应该先尝试与所有利益相关方进行接触，充分了解背景信息。
- 许多调解过程中最困难的部分就是让人们同意参与。要解决这个问题，唯一的办法就是证明协商和调解有可能产生比其他方案更好的结果。
- 当冲突双方陷入僵局，即双方都无法获得更多利益，但也不愿再放弃任何利益时，被认为开展调解工作最佳时机。
- 当社区居民认为他们在调解过程中处于劣势时，他们会对调解程序产生抗拒。因此，需要寻找双方皆接受的中立调解员，以让他们相信他们的利益和需求将得到公平的考虑。
- 危机管理的重点是在短时间内采取明智的方法。
- 企业内部员工必须一致，否则公众不会相信。
- 及时寻求帮助。
- 开放与真诚的沟通是必须的，尤其是与新闻媒体。
- 应当成立包括最高领导层在内的危机管理委员会。
- 公司领导，尤其是项目发起人必须尽快出现在危机发生的地方，并对受害者家属表示真诚的慰问。
- 企业在大众眼中是否被看作“受害者或是坏人”，通常取决于在危机中的社会责任表现和如何对待媒体。危机持续的时间越长，公司被看作“坏人”的可能性越大。
- 危机发生时，仅仅做到“合规”是不够的，要更多的考虑承担社会责任。
- 不应 在发生冲突时完全拒绝任何与媒体及第三方机构合作的计划，并试图封锁消息。
- 避免 草率处理早期出现的预警信号。
- 避免 与合作伙伴或分包商直接互相指责，会令公众认为是在推卸责任，失去对企业的信任。

[82] World Bank Group. (2006). Community development toolkit.

实例 7.2

英美资源集团（Anglo America）克拉维科（Quellaveco）铜矿项目[83，84，85，86，87，88]

英美资源集团克拉维科矿山位于秘鲁莫克加地区，矿山所在的阿萨纳河是当地主要水源之一。该地区水资源有限，农业又是当地居民的主要生计来源，因此社区对水资源高度依赖。项目初期计划涉及改道阿萨纳河，并使用大量水资源，对当地农业和生态系统带来潜在不利影响。由于公司未充分考虑社区需求，未向社区解释项目风险和影响，而且项目开展前并未得到社区许可，所以 2000 年及 2008 年，社区居民采取了一系列抗议活动。在 2008 年，莫凯瓜地区的环境保护前线和来自 28 个安第斯社区的农民再次开始抗议矿山项目，导致项目一再搁置。

面对社区的抵制和投诉，英美资源集团采取了积极的应对态度，通过启动圆桌对话，与社区代表和利益相关方进行了长达 18 个月的对话。英美资源集团在对话过程中承诺满足社区的诉求，包括增加农业用水供应、修改矿山关闭计划、增加本地招聘和培训、制定环境保护计划等。这些承诺有助于改善社区生活和经济状况。公司在对话过程中愿意修改环境影响评估（EIA）和施工方案，以减轻对水资源和环境的影响，提高了社区满意度。此外，公司承诺在项目运营的 30 年内向社区投资 3 亿美元，支持教育、健康、营养和农业等领域的项目从而改善社区生活质量和促进经济发展。在英美资源集团认真考虑社区意见、积极回应社区关注、充分满足社区诉求后，克拉维科矿山最终得到社区许可。项目于 2018 年开始施工，2022 年建成，同年 7 月开始投产，预计持续开采 30 年。

克拉维科矿山项目显示了大型矿业项目在面对当地社区反对时是如何通过积极的社区参与和对话最终推进项目进展的。



[83]Anglo American (2012) Creating value with the future in mind. Sustainable Development Report 2012.
[84]www.angloamerican.com/~/media/Files/A/Anglo-American-PLC-V2/investors/reports/AA-SDR-2012.pdf
[85]Wilson, E, Best, S, Blackmore, E and Ospanova, S (2016) Meaningful community engagement in the extractive industries: Stakeholder perspectives and research priorities. International Institute for Environment and Development, London.
[86]https://copperallian ce.org/resource/connecting-with-community-holistic-mining-at-anglo-americans-quellaveco/
[87]https://www.angloamerican.com/media/press-releases/2022/12-07-2022
[88]https://www.angloamerican.com/products/copper/quellaveco

参考文献：

《对外承包工程行业社会责任报告》
《2013 中国国际承包商非洲本土化实践调查报告》
《中国路桥工程有限责任公司优秀社区责任案例集》
《环境和社会管理体系实施手册》
《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》
《社会影响评估：开发行为的社会影响评估与管理指引》
《中国对外承包工程行业社会责任指引》
《中国对外承包工程行业社会责任指引实施手册》
《中国企业境外投资和对外承包工程风险管控及案例分析》
《中国企业海外投资社区沟通指南》
《中国企业境外可持续基础设施项目指引》
《亚中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集》
《“一带一路”案例实践与风险防范 - 经济与社会篇》
《中洲开发银行：2011 年公共信息交流政策》
- A Guide to Community Engagement for Public-Private Partnerships.
- Best practice community engagement for infrastructure projects
- BSI: Guidance for Community Sustainable Development
- Business Societal Engagement
- Corporate Community Involvement: The Definitive Guide to Maximizing Your Business' Societal Engagement
- Community Engagement and Social Licence to Operate
- Community Development Toolkit
- Community Development Toolkit-Background Volume
- Community Interviews
- Community Planning Toolkit
- IAP2's Public Participation Spectrum
- Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice.
- How businesses can run a meaningful community engagement program - The Globe and Mail
- Participation Works: 21 techniques of community participation for the 21st century
- Principles of Community Engagement
- Public Participation Toolkit
- Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets.
- Stanford Business Books
- Strategic Community Investment: Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets.
- Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations.
- Superfund Community Involvement Tools
- The National Standards for Community Engagement

关键词索引：

B
报纸
C
财务
产出
承诺
冲突
村落
存档
D
档案
电视
F
反馈
访谈
非传统安全
风险等级
腐败
负面影响
G
个人技能
公共关系
公众会议
公众集会
供应商
沟通战略
广播
H
合规
合作伙伴
环境影响
J
记者
家庭拜访
监测
教育
尽职调查
纠纷
捐赠
L
利益相关方
M
媒体
民族
N
女性
P
培训
披露信息
评估
R
热线电话
人力资源
弱势群体
S
商业经验
少数民族
社会影响
社会组织
社交媒体
社区背景信息调研
社区沟通技能
社区沟通经理
社区沟通联系人
社区沟通渠道
社区沟通团队
社区沟通形式
社区沟通指导小组
社区关系管理
社区联络官
社区能力建设
申诉
使领馆
T
投入
投诉
突发事件
土地
W
问卷
污染
X
习俗
效果评估
协议
信息收集
信息一致
Y
邀请函
移民
议题识别
应急
邮件
预防
预算
土著居民
Z
招聘
征地
中间人
宗教

附录 1：角色扮演—万宝矿产有限公司莱比塘铜矿项目案例

案例背景

位于缅甸西北部实皆省蒙育瓦地区的莱比塘铜矿是“一带一路”标志性示范项目之一，也是亚洲最大的湿法炼铜项目之一。莱比塘铜矿原先由加拿大艾芬豪矿场公司运营，但因西方对缅甸的持续制裁，2008 年莱比塘铜矿停止运营。2010 年，中国兵器工业集团北方公司下属的中国万宝矿产有限公司（简称万宝）与缅甸政府正式签署了合作协议，生产周期约 30 年，由联邦经济控股有限公司（UMEHL）和万宝联合运营莱比塘铜矿项目，总投资为 10.65 亿美元（约 70 亿元人民币），资金完全由万宝提供，并负责项目生产和运营；UMEHL 负责获得缅甸政府许可和协调征地搬迁事宜。

缅甸万宝莱比塘项目时间跨度较长，主要经历以下四个阶段：

达成合作 2010 年 6 月，万宝与缅甸军政府签署合作协议；2012 年 3 月，项目正式动工；

↓

项目受阻 2012 年 6-11 月，项目推进受阻，民众抗议升级；2012 年 12 月，项目全面停工；

↓

积极沟通 2013-2014 年，缅甸万宝根据莱比塘铜矿调查委员会出台的报告，在经济、社会和环境方面采取整改措施，2014 年 12 月基本解决各项阻碍，项目准备全面复工；

↓

顺利复产 2016 年 1 月，项目投产；2018 年，项目达产，年产阴极铜 10 万吨。

不同利益相关方的多元诉求使项目获取社区许可的过程异常复杂困难，莱比塘铜矿项目组为此付出了巨大的努力。其中，其处理过程中对于包容性发展和环境影响这两个层面的考量非常值得其他企业或组织学习借鉴。

在包容性发展方面，莱比塘铜矿项目组尽量考虑到了不同利益相关方的需求。除了在整体上加大失地补偿力度以及后期的社区帮扶力度，更是实现了沟通形式的升级。从一开始的集会宣讲转变为后来的一对一入户沟通，及时获取各家失地的详细情况和村民的真实诉求，真正促进了中国员工与当地村民的相互理解。除现金支持外，万宝本着“授人以鱼不如授人以渔”的原则制定了可持续生计长期计划和项目。通过针对性采购计划、能力建设和咨询等方式，帮助失地村民组建施工队、运输队、木工队等，发展畜牧养殖，帮助失地村民改变以农耕为主的生活方式，获得新的生计手段。公司采取为当地村民援建蛋鸡养殖场的方式，

为村民提供就业机会的同时，让失地村民可根据失地面积大小在养鸡场享受不同比例的股份分红。其次，万宝推出了“待业补助金计划”，制定了为期 30 年的补助金整体规划：失地 10 英亩以下每月赔偿 70 美元（约 450 元），失地 10-20 英亩每月赔偿 120 美元（约 800 元），失地大于 20 英亩每月赔偿 160 美元（约 1000 元）。超过 80% 的村民接受了这项计划，为项目重启奠下了基础。这是缅甸历史上第一个由企业带头创建的社保制度。截至 2020 年 6 月，接受待业补助金计划的村民比例已超过 90%。

在环境治理方面，项目组根据调查委员会给出的结论和建议，优化其 ESG 管理策略，委托 Knight Piésold 公司（KP）开展新的 ESIA [89] 和建设期环境和社会管理计划，并在建设和运营过程中按照国际标准管控环境影响，打造环境友好型国际矿业公司。此外，根据缅甸万宝闭坑计划，项目进入运营期后，每年将拿出 200 万美元（约 1350 万元）注入基金账户作为环境管理保证基金，用于持续复垦、植被恢复和闭坑。

对于社区沟通中的‘包容性发展’以及‘环境影响’这两个层面的考量使莱比塘铜矿项目得以顺利推进，不仅有效减少了社区层面的摩擦，还得到了来自社区的支持以及其他利益相关者的认可。

角色扮演案例实践：

学前准备

请学员们在学习前广泛在网上搜集关于万宝的新闻报告、研究报告等信息，选定适合讨论的场所以及熟悉沙盘演练规则和流程的主持人。学员们可根据组内组员数量，按等比例数量，分设五组，可分别代表：企业方、政府方（可依次扮演民选政府、军政府）、村民（可依次扮演合作意愿高村民、合作意愿低村民）、和尚群体、第三方组织（可依次扮演 NGO 或者媒体组织），分别就以下四个题目达成一致，并最终由企业方汇报一致同意的处理意见或者方案：

- 因工地建设的搬迁需求，需要制定补偿标准；
- 因工地建设的征地需求，需要搬迁当地一座庙宇；
- 因当地生计发展需求，需要设计生计发展项目；
- 因工地建设的公平发展需求，需安抚当地社区居民的焦虑和不安等情绪。

[89] 万宝接手莱比塘铜矿项目后，并没有及时按照国际标准重新进行第三方环境和社会影响评估（ESIA），而是沿用了加拿大艾芬豪矿业公司在上世纪 90 年代完成的 ESIA 报告。这份报告不仅不符合当前的国际标准，且严重脱离缅甸的实际情况，不被当地社区和 NGO 所认可。

建议流程 [90]：

- 学员们阅读分发的纸质版背景资料，为进入角色扮演热身（十分钟）；
- 成员们选定自己所要扮演的角色，并进行分组（五分钟）；
- 小组成员们根据自己分组角色和讨论主题，应用手册中的沟通技巧、流程和特点，与组内成员、跨组成员讨论应对方案，按题目进行沟通（二十五分钟）；
- 企业小组扮演者选代表发言，阐述自身的立场以及应对方案（五分钟）；
- 企业小组代表发言后，其他组别代表进行轮流发言，点评应对方案（十分钟）；
- 主持人对各方的诉求进行总结（五分钟）；
- 重复第二步，学员进行角色轮换，加入新的角色小组（五分钟）；
- 重复第三、四、五、六、七步，直至完成全部四组主题研讨；
- 主持人对整个演练进行最终总结，并与成员们进行学习经验分享。

[90] 企业亦可根据实际情况将该角色扮演演练的时间拓展至 2-3 小时。

附录 2：可持续发展目标（SDGs）

可持续发展目标是什么

在 2015 年 9 的联合国可持续发展峰会上，193 个国家通过了《2030 可持续发展议程》，并宣布了 17 项可持续发展目标（SDGs）以及与其相关的 169 项具体目标。目标于 2016 年生效，并成为指导 2015 至 2030 年的全球决策指南。17 项 SDGs 兼顾了可持续发展的三个方面：经济、社会和环境[91]。

然而，可持续发展目标的实现情况不容乐观。整体上，联合国发布的《2020 年可持续发展目标报告》[92]指出，世界并未步入到 2030 年实现全球目标的轨道，甚至在新冠肺炎爆发之前的也并不均衡。而疫情的突然爆发扰乱了许多可持续发展目标的落实，且在某些情况下使数十年的进展发生倒退。环境上， 联合国环境规划署发布的《环境与可持续发展目标进展评估报告》[93] 对全球环境类可持续发展目标进展进行了评估，对不同目标指标之间的权衡与协同效应进行了分析，指出我们对环境类可持续发展目标的理解仍然滞后，数据的欠缺制约了我们对社会经济与环境协同效应的全面认识。

中国致力于落实 2030 年可持续发展议程，全面推进国内落实。中国先后通过了《十三五规划纲要》与《中国落实 2030 年可持续发展议程国别方案》，明确提出我国可持续发展思路与目标，介绍了中国的相关经验与规划。政府各职能部门在编制工作规划时，结合可持续发展的具体目标、任务和指标，相继出台有关规划、方案、意见和法律条文等指导具体工作。对内，山西太原等地成为国家可持续发展议程创新示范区，针对水资源利用与重金属污染等问题提出并落实解决方案。对外，中国还推动二十国集团制定了《二十国集团落实 2030 年可持续发展议程行动计划》；且在《国别方案》中将“一带一路”倡议与 SDGs 对接，为沿线国家的经济社会发展和落实 2030 年可持续发展议程开辟了新空间。同时，在联合国成立 75 周年、联合国 2030 年可持续发展议程通过 5 周年之际，中国发布了《地球大数据支撑可持续发展目标报告（2020）》[94]，展现了我国利用科技创新推动落实 2030 年可持续发展议程的探索和实践，为科技创新促进可持续发展提供了中国经验和中国方案。

[91] 来源：《变革我们的世界：2030 年可持续发展议程》，https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&referer=http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/&Lang=C

[92] 来源：《2020 年可持续发展目标报告》，
https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Chinese.pdf

[93] 来源：《环境与可持续发展目标进展评估报告》，
https://content.yudu.com/web/2y3n2/0A2y3n3/EnvironmentSDGs/html/index.html?origin=reader

[94] 来源：《地球大数据支撑可持续发展目标报告（2020）》，
https://www.fmprc.gov.cn/web/ziliao_674904/zt_674979/dnzt_674981/qtzt/2030kcxfzyc_686343/P020200927634068540177.pdf

为什么要考虑可持续发展目标

虽然各国政府 在《2030 可持续发展议程》中扮演主要角色，但他利益相关方的支持协作对于推动 SDGs 的发展也不可或缺。根据议程文件，“把各国政府、私营部门、民间社会、联合国系统和其他各方召集在一起，调动现有的一切资源，协助落实所有目标和具体目标”，呼吁“所有企业利用它们的创造力和创新能力来应对可持续发展的挑战”。

2020 年，联合国开发计划署联合普华永道、中国国际商会等合作伙伴，对中国企业可持续目标实践情况进行基线调研并发布了《中国企业可持续发展目标实践调研报告》[95]，利用在线问卷调研和案例访谈的研究方法，分析了共计 89 家企业的可持续发展目标实践情况。结果显示 89% 的中国企业了解可持续发展目标，69% 的中国企业曾公开提及可持续发展目标，但 42% 的企业不知道如何评估这些目标，38% 了解可持续发展目标的企业未公开披露相关信息。报告统计了最受中国企业关注的前五名目标，分别是：良好健康与福祉（目标 3）、优质教育（目标 4）、负责任消费和生产（目标 12）、体面工作和经济增长（目标 8）以及产业、创新和基础设施（目标 9）。在采取行动方面，调查表明中国企业已经主动尝试可持续发展目标的实践，有 70.8% 的企业表示已经采取相关实践行动，其中 10% 的受访企业已经明确了可持续发展目标落实的具体行动路径；但超过 30% 的企业认为目前采取的行动没有目标性，处于计划阶段，需要在未来增强行动针对性。促使企业推进 SDGs 的最大驱动力是公司品牌价值和竞争优势的提高。另外，在实现向全面落实可持续发展战略转变的过程中，企业社会责任更趋向专业化，SDGs 在未来也有望与企业战略和业务发展结合得更紧密。

毕马威（KPMG）发布的“2020 年可持续发展报告”[96] 对全球 52 个国家和地区的 5200 家公司的报告进行了评估，发现目前全球 80% 的大型公司都报告了可持续性，北美地区报告率最高，约为 90%。全球约有 2/3 的公司（65%）制定了减少碳排放的目标，超过 2/3 的公司（69%）在其公司报告中将其业务活动与联合国可持续发展目标（SDG）联系起来，但很少有企业（14%）披露它们如何为 SDG 做了哪些贡献。全球企业最常优先考虑的可持续发展目标是可持续发展目标 8- 体面工作与经济增长、可持续发展目标 13- 气候行动和可持续发展目标 12- 负责任的消费与生产。

[95] 来源：《中国企业可持续发展目标实践调研报告》，
https://www.pwccn.com/zh/consulting/private-sector-awareness-of-the-sustainable-development-goals-jul2020-chi.pdf

[96] Source: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020,
https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf

可持续发展目标与案例的融合

SDG 目标	内容	对应案例
SDG 1	在世界各地消除一切形式的贫困	-
SDG 2	消除饥饿，实现粮食安全、改善营养和促进可持续农业	-
SDG 3	确保健康的生活方式，促进各年龄段人群的福祉	实例 1.1-1 实例 1.1-2 实例 2.2 实例 2.3-1 实例 2.3-2 实例 3.1-1 实例 3.1-2 实例 3.1-3 实例 3.1-4 实例 4.1 实例 4.2-1 实例 4.2-2 实例 4.3-1 实例 4.3-2 实例 4.4 实例 5.2-1 实例 5.2-2 实例 6.1 实例 7.1-1 实例 7.1-2 实例 7.2
SDG 4	确保包容、公平的优质教育，促进全民享有终身学习机会	实例 1.1-2 实例 2.3-1 实例 2.3-3 实例 3.1-1 实例 3.1-3 实例 3.1-4 实例 4.3-3 实例 7.2
SDG 5	实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能	实例 3.1-3 实例 3.1-4
SDG 6	为所有人提供水和环境卫生并对其进行可持续管理	实例 1.1-2 实例 2.3-3 实例 3.1-2 实例 3.1-3 实例 7.2
SDG 7	确保人人获得可负担、可靠和可持续的现代能源	实例 1.1-2
SDG 8	促进持久、包容性和可持续的经济增长，促进充分的生产性就业和人人获得体面工作	实例 1.1-1 实例 1.1-2 实例 2.2 实例 2.3-1 实例 2.3-3 实例 3.1-1 实例 3.1-2 实例 3.1-3 实例 3.1-4 实例 4.2-2 实例 4.3-3 实例 4.4 实例 5.2-1 实例 5.2-2 实例 7.2
SDG 9	建造具备抵御灾害能力的基础设施，促进具有包容性的可持续工业化，推动创新	实例 1.1-2 实例 2.3-3 实例 3.1-1 实例 3.1-2 实例 3.1-3 实例 3.1-4 实例 4.2-2 实例 4.3-3 实例 5.2-1 实例 5.2-2 实例 7.2

SDG 目标	内容	对应案例
SDG 10	减少国家内部和国家之间的不平等	实例 1.1-1 实例 1.1-2 实例 2.2 实例 2.3-1 实例 2.3-2 实例 3.1-1 实例 3.1-2 实例 3.1-3 实例 4.1 实例 4.2-1 实例 4.2-2 实例 4.3-1 实例 4.3-2 实例 4.4 实例 5.2-1 实例 6.1 实例 7.1-1 实例 7.1-2
SDG 11	建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区	实例 2.3-3 实例 4.3-3 实例 7.2
SDG 13	采取紧急行动应对气候变化及其影响	实例 2.3-2 实例 4.4
SDG 14	保护和可持续利用海洋和海洋资源以促进可持续发展	实例 2.3-2
SDG 15	保护、恢复和促进可持续利用陆地生态系统，可持续管理森林，防治荒漠化，制止和扭转土地退化，遏制生物多样性的丧失	实例 2.3-2 实例 2.3-3 实例 3.1-1 实例 4.3-3 实例 4.4
SDG16	创建和平、包容的社会以促进可持续发展，让所有人都能诉诸司法，在各级建立有效、负责和包容的机构	实例 3.1-4 实例 4.3-1 实例 4.3-2 实例 4.4 实例 5.2-1 实例 5.2-2 实例 6.1 实例 7.2
SDG 17	加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系	实例 1.1-1 实例 2.2 实例 2.3-1 实例 2.3-2 实例 3.1-1 实例 3.1-2 实例 3.1-3 实例 4.1 实例 4.2-1 实例 4.2-2 实例 4.3-1 实例 4.3-2 实例 4.3-3 实例 4.4 实例 5.2-1 实例 5.2-2 实例 6.1 实例 7.1-1 实例 7.1-2 实例 7.2

附录 3：环境、社会、与管治（ESG）

ESG 是什么

上世纪六七十年代，欧美开始出现公众环保运动，抗议无节制地使用资源和破坏环境的经营生产行为。这些运动使得绿色环保成为一种价值取向，这种价值取向逐步影响到公众消费选择，环境因素从公众运动渗透到消费领域，催生出绿色消费，进而刺激了绿色生产的进步。

此后，随着越来越多的生产企业开始关注绿色生产、绿色制造，加之环境法律法规的完善，投资者也慢慢意识到企业环境绩效可能会影响到企业财务绩效，绿色金融开始进入投资者的视线范围。在欧美社会，较为显著的变化出现在上世纪九十年代中后期，并在新世纪蓬勃发展。一个重要事件是 2006 年联合国责任投资原则（UN PRI）的诞生。在 UN PRI 的推动下，ESG(Environment、Social Responsibility、Corporate Governance，即环境、社会责任和管治) 在全球得到迅速发展。

虽然 ESG 在国内的系统发展较晚，但其“可持续发展”、“绿色”等核心思想与我国长期以来的发展战略具有高度共通性。国内早期与 ESG 相关的监管文件主要集中在对环境保护的信息披露等方面，近年来，我国大力推进的“绿色金融”与 ESG 理念不谋而合。自 2016 年七部委发布《关于构建绿色金融提的指导意见》以来，我国绿色金融制度创新加快，近年来，中国为环境、社会和气候适应性投资创造了充满活力的金融市场。2017 年，为应对与“一带一路”建设相关的社会环境问题，中国政府发布了《关于促进绿色一带一路的指导意见》和《一带一路生态与环境合作计划》，深化了绿色投资国际合作，中国政府对绿色金融和责任投资的推动越来越明晰：国家主席习近平在第二届“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式上的主旨演讲中提到：“我们要坚持开放、绿色、廉洁理念，不搞封闭排他的小圈子，把绿色作为底色，推动绿色基础设施建设、绿色投资、绿色金融，保护好我们赖以生存的共同家园”。

为什么要考虑 ESG

上市公司质量不仅要用财务指标（如股价、市盈率等）来衡量，也要用非财务指标来衡量。ESG 囊括了核心的非财务指标，包括环境绩效、社会绩效和管治三个维度。表面上看，ESG 信息与公司在环境、社会和公司治理方面的事务相关，但实际体现的是公司创造长期价值的方法、实现良好决策的内部体制建设，以及公司规避风险的能力。这些信息对公司意味着重大风险与机会，是投资者判断公司价值、做出投资决策的重要参考。

根据中国证券投资基金业协会 2020 年发布的《中国基金业 ESG 投资专题调查报告（2019）》，85% 证券投资机构认为 ESG 投资可以有效降低个股及组合风险，其中 58% 将降低风险列为首要驱动力。机构投资者的 ESG 投资驱动力已经从为社会创造价值和响应政府号召，逐步演变为关注 ESG 议题对投资回报的实质性影响。

2020 年，纽约梅隆银行（BNY Mellon）发布了投资者关系全球趋势调查。调查显示，在过去一年中，董事会组成、多元化和包容度以及气候变化和碳排放三个 ESG 议题获得了全行业投资者最多的提问。当然，不同行业投资者关注的侧重点有所不同，例如能源行业投资者更关注能效，金融公司投资者更关注数据保护和隐私问题。对此，上市公司可以参考商道纵横的关键定量指标指引（MQI），MQI 指引分行业为上市公司提供建议披露的可量化关键指标，可以帮助上市公司识别所在行业最实质的 ESG 议题，使投资者从信息披露里获得更有价值的 ESG 信息。

目前，境外投资者较境内投资者更关注 ESG。据全球可持续联盟（GSIA）的数据，欧洲资管市场已有近半采纳 ESG 投资，美国的资管市场也有约 1/4 采纳 ESG 投资。2020 年，全景网基于沪深两市 2500 多家上市公司的问卷回复完成了投资者关系工作年度报告，报告显示近四分之一的公司认为他们在和境外投资者的接触中，境外投资者更加倾向于关注公司的 ESG 表现，仅次于公司的市场定位、战略、盈利情况和政策市场环境，但境内投资者对 ESG 的关注程度没有境外投资者那么高。

附录 4：包容性发展（Inclusive Development）

包容性发展是什么

包容性社会发展要求解决妇女、残障人士、土著人口、族裔和语言上的少数群体、难民和流离失所人口等弱势群体遭受根深蒂固的边缘化和歧视这一问题。

国际金融机构日益要求政策和程序支持不歧视，同工同酬并为妇女、边缘化和弱势群体创造高质量的工作[97]。歧视可以是直接的也可以是间接的。例如直接禁止失明儿童入学是直接歧视，而在一个不具备残疾人无障碍设施的会议室里进行利益相关者咨询则是间接歧视。[98] 不全面的政策和标准通常导致间接歧视的发生，因此在开展一个项目前，需要先确定弱势或处境不利的个人和群体，如妇女、残障人士、土著人口、族裔和语言上的少数群体、难民和流离失所人口等，并评估和预防可能对他们造成的潜在风险和负面影响。

在世界银行的环境与社会框架（ESF）下，世界银行致力于消除对处境不利或脆弱的个人或团体的偏见和歧视，并增加发展机会。而 SDG 9 指出我们需要建造具备抵御灾害能力的基础设施，促进具有包容性的可持续工业化，推动创新。

性别平等和社会包容是中国国内和国际发展战略中的重点，性别平等和社会包容反映在中国许多的政策和法律中。在最新发布的《新时代的中国国际发展合作》白皮书中[99]，特别强调了促进性别平等。文中提到：“妇女是推动社会发展和进步的重要力量。中国积极帮助发展中国家发展妇女事业，为妇女成长创造机会，支持和帮助妇女享有出彩的人生。”

为什么要考虑包容性发展

人们通常认为，女性和男性一样可以自动受益于新的基础设施项目，而没有考虑到因为性别不同，女性与男性的需求和社会角色也有明显差别。例如，过度城市化和贫民窟通常对女性造成更大的风险，因为相较于男性，女性在这样的环境中更有可能成为攻击和骚扰的目标。男性和女性对相同的资源也可能持不同的看法。例如，森林对于男性而言，是狩猎和伐木的地方，对女性而言则是家畜饲料和药材的来源。由于存在这些差异，妇女不能直接地自动地从面向大众的基础设施服务中受益，事实证明，除非采取有针对性的具体步骤确保妇女参与并从中受益，否则她们通常无法受益。

[97] Source: Transport: A Game Changer for Women’s Economic Empowerment，http://icedfacility.org/wp-content/uploads/2018/03/ICED-Transport-Sector_WEE-Briefing-Note.pdf

[98] Source: World Bank Environmental and Social Framework good practice note on non-discrimination and disability inclusion, http://documents1.worldbank.org/curated/en/573841530208492785/Environment-and-Social-Framework-ESF-Good-Practice-Note-on-Disability-English.pdf

[99] 来源：《新时代的中国国际发展合作》白皮书，http://www.cidca.gov.cn/2021-01/10/c_1210973107.htm

平衡性别的考虑，可以协助企业更好地理解、预测和减轻影响，从而提高项目的社会绩效[100]。妇女和女童构成了人口的大约 50%，包括地铁、商场在内的基础设施，如果不能满足女性的基本需求、不能保证女性远离骚扰和暴力威胁，那么女性将有很大可能性不会选择使用或进入这些新建的基础设施。那么针对公共交通的使用率以及绿色出行节能减排量的预测的准确性将会大大降低[101]。让女性参与进基建的规划设计步骤可以在多方面改善基础设施最终的服务和效果。例如，塑造企业的正面形象、提升客户的满意度、增加更多创新的解决方案，使整个团队能够更好地应对压力等[102]。

基础设施有潜力推动可持续和变革性的经济发展，从而促进平等，赋权和经济包容。但是，最贫穷的人往往不能自动从经济发展中受益，其中很多是残疾人。因此需要采取审慎周到的方法来确保这些群体的利益。有证据表明，忽略残疾人包容性将使项目最终错失经济增长的机会。对国家而言，在基建中对残疾人的资金投资可以减少工作场所对残疾人的污名化和歧视，从而降低国家在残疾人福利方面的预算，最终促进国家经济更有活力、更健康地发展[103]。将残疾人纳入劳动市场可以使一个国家的国内生产总值增长 3%至 7%[104]。对基建项目本身而言，忽略残疾人包容性是一种对项目投资资金的低价值使用的表现，增加了损害名声的风险。这种做法与《联合国残疾人权利公约》（UNCRPD）背道而驰，该《公约》规定了在所有计划编制中都要考虑到残疾问题以及目标方案的重点的“双轨”办法[105]。

土著居民作为民族社会中族群特征与主流群体迥然不同的社会群体，往往属于最边缘化、最脆弱的居民。土著居民面临的风险类型可能不同，受影响的程度也可能不同，包括丧失族群特征、文化、传统土地和依靠自然资源维持的生计。如果项目对土著群体及其传统或习惯上居住的土地会产生直接的影响，早期联系互动是建立长期性磋商、知情参与和诚意谈判进程至关重要的第一步。在许多国家， 如果一个项目要波及土著居民，那么在与土著居民的磋商方面，将会有特殊的法律、法定和 (或) 监管要求。贷款人的融资条件和企业自身政策中往往也有类似的要求。

[100]《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007

[101] Asian Development Bank. (2013). Gender Toolkit: Transport.

[102] Source: Business Case to Increase Female employment in Transport, https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2018-business-case-to-increase-female-employment-in-transport-final-report.pdf

[103] Buckup S. (2009). The price of exclusion: The economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work, Employment Working Paper No. 43. International Labor Organization.

[104] International Labor Organization. (2015). Inclusion of people with disabilities in national employment policies.

[105] Source: Disability Inclusion through Infrastructure and Cities Investments, http://icedfacility.org/wp-content/uploads/2018/04/ICED-Disability-Inclusion-Briefing-Note_Final-Mar_18.pdf

附录 5：气候变化（Climate Change）

气候变化是什么

一万年以来，地球的气候一直保持着相对稳定，但近几个世纪却发生了显著变化。19 世纪 80 年代以来，全球平均气温已上升约 1.1 摄氏度。气候科学家发现，全球所有国家的年均气温在此期间几乎均有升高。例如 1980 年之前，北半球夏季急剧升温的地区占比尚不足 1%，到 2015 年已增至 15%。未来，受气候变化影响的地区范围将更广。 随着平均气温逐渐升高，热浪、洪水等“急性”自然灾害将日益频繁 ; 干旱、海平面上 升等“慢性”自然灾害也将不断加剧。在历史排放以及地球物理系统热惯性的作用下，全球变暖已到了“积重难返”的程度，未来十年自然灾害的发生概率必将上升 [106]。

气候变化对组织机构的潜在影响不仅体现在实体方面，也不仅在远期才会出现。为在本世纪内遏制气候变化的灾难性后果，近两百个国家于 2015 年 12 月就温室气体减排和加速推进低碳经济转型达成协议。温室气体减排预示着逐渐摆脱化石燃料能源和相关实体资产。与之相伴的是成本迅速降低，而清洁和节能技术的广泛采用短期内会对依赖煤炭、石油和天然气开采、生产和使用生存的组织机构产生重大财务影响。虽然这些组织机构可能面临气候相关重大风险，但他们并非个例。事实上，气候相关风险以及向低碳经济转型的预期会影响到大多数部门和行业。向低碳经济转型所带来的变革固然呈现出巨大风险，但同时也为重点关注缓解和适应气候变化解决方案的组织机构创造了重要机遇。对于许多投资者而言，不论是当下还是未来，气变化都将带来巨大的财务挑战和机遇 [107]。

为什么要考虑气候变化

气候变化会在生态，社会和经济等层面引发一系列的连锁反应，对不同的社会群体造成极大的负面影响，尤其是弱势群体。经济合作与发展组织（OECD）估计，目前全球 60%的排放来自基础设施和建筑 [108]。在冠状病毒大流行的影响之后，基础设施融资将是重建经济和社会的关键。在确保考虑气候因素的情况下有效部署这些资金，将会对我们走上可持续的公平公正的复苏道路有着极大的推动作用。将气候变化因素纳入考量将在以下几个方面为实行企业带来好处：

1. 减轻风险：气候变化给每个行业和地区的每家公司都带来了风险，到 2100 年，这一风险将占全球金融资本的 10%。这意味着气候变化将在某种程度上成为世界范围内各家企业共同承担的风险与责任。

2. 履行义务及满足投资者的期望：以收益为核心的投资已经不复存在，目前投资者、监管者、利益相关者、供应商、员工和客户等，都同等注重资本投资产生的经济与社会回报。对于气候变化的充分响应也因此将赋予企业获得更多投资青睐的可能性。

3. 带来长期价值：在企业长期规划中运用气候变化的综合视角有助于实现价值的最大化。气候变化问题的多变性使公司在长期策略规划上需要兼顾长期与短期、经济与社会收益的平衡。

4. 吸引新的投资机会：对于气候变化因素的考量不仅仅是企业社会责任的体现，也是对于潜在投资机会的发掘。重大环境问题往往具有重大的社会价值，如果企业能够在尝试响应并解决环境问题、实现社会价值的同时，创造自身的商业价值，则可以形成社会价值与企业价值的良性循环。

[106] 来源：《应对气候变化：中国对策》，https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/leading%20the%20battle%20against%20climate%20change%20actions%20for%20china%20new/leading-the-battle-against-climate-change-actions-for-china-vfnew-cn.pdf

[107] 来源：《TCFD - 气候相关财务信息披露工作组建议报告》，https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/TCFD-Report-CHINESE-Version-FINAL-TCFD-Report-062817-Translation-20171119.pdf

[108] OECD. (2017). Investing in Climate, Investing in Growth.

社区沟通工具索引

【工具 1.1-1】社区沟通经理岗位职责描述模板 15
【工具 1.2-1】企业内部各部门参与社区沟通的形式列表示例 20
【工具 2.1-1】社区背景信息收集表示例 24
【工具 2.1-2】受访者名单清单 25
【工具 2.1-3】社区背景调研访谈建议话题清单 26
【工具 2.2-1】社区利益相关方清单 30
【工具 2.2-2】绘制影响分区图 31
【工具 2.2-3】社区沟通联系人记录表 31
【工具 2.3-1】风险矩阵示例表 34
【工具 2.3-2】国别风险识别工具——海外投资风险地图 35
【工具 2.3-3】对外承包工程项目实施中可能会引发社区冲突的影响因素列表 36
【工具 3.1-1】核心议题评估表 42
【工具 3.2-1】承诺记录册 49
【工具 4.1-1】常见沟通渠道及适用情况 51
【工具 4.1-2】访谈邀请函模版（电话） 53
【工具 4.1-3】会议确认函模版（邮件） 54
【工具 4.2-1】针对教育水平较低人群的常用沟通手段 55
【工具 4.3-1】中国企业和海外社会组织建立初步关系的渠道 61
【工具 4.3-2】中国走出去社会组织列表 61
【工具 4.3-3】东南亚八国本地社会组织网络 / 资源库 62
【工具 4.3-4】社会组织伙伴关系评估清单 62
【工具 4.3-5】合作 NGO 资历文件清单 64
【工具 4.4-1】召集公众会议的报纸公告 70
【工具 5.1-1】社区沟通相关项目预算表模版 73
【工具 5.3-1】公众集会会务工作清单 78
【工具 5.4-1】社区事务协议公布模版（报纸 / 公告栏） 82
【工具 6.1-1】社区反馈回应方式 85
【工具 6.1-2】投诉记录表 86
【工具 6.2-1】可用于评估社区沟通活动的方法与参考指标 91
【工具 6.2-2】社区沟通活动投入产出评估表示例 94
【工具 6.2-3】媒体报道记录表示例 96
【工具 7.1-1】应急信息发布模板 99

社区沟通实例索引

【实例 1.1-1】老挝南欧江水电项目移民团队 17
【实例 1.1-2】尼泊尔上马相迪 A 水电站项目 18
【实例 2.2】老挝磨万铁路项目与当地苗族社区友好相处 32
【实例 2.3-1】老挝磨万铁路项目加强非传统安全管理 38
【实例 2.3-2】柬埔寨 1577 公路改建工程项目降低环境影响 39
【实例 2.3-3】赣锋锂业集团股份有限公司阿根廷 Mariana 盐湖项目 40
【实例 3.1-1】老挝南欧江水电项目沟通要点——征地移民 43
【实例 3.1-2】埃塞 - 吉布提跨境供水项目用工沟通 44
【实例 3.1-3】肯尼亚蒙内铁路 45
【实例 3.1-4】中国建材赞比亚工业园项目满足当地社区需求 46
【实例 4.1】乌干达 Kingfisher 油田项目信息传播 54
【实例 4.2-1】老挝磨万铁路展示馆 57
【实例 4.2-2】巴基斯坦卡洛特水电站 58
【实例 4.3-1】乌干达 Kingfisher 油田项目与 NGO 合作开展社区能力建设 65
【实例 4.3-2】老挝南欧江项目积极与各类机构展开合作 66
【实例 4.3-3】巴布亚新几内亚库图布油田（Kutubu Oil）项目 67
【实例 4.4】老挝南欧江水电站项目接待澜 - 湄合作媒体峰会联合采访团 71
【实例 5.2-1】老挝项目选取当地村长当做关键中间人 76
【实例 5.2-2】中国建材赞比亚工业园项目选取选取酋长作为关键沟通方 76
【实例 6.1】巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目投诉机制 88
【实例 7.1-1】肯尼亚参与公路抢修救援 100
【实例 7.1-2】老挝南欧江水电项目成功应对流域内 20 年一遇大洪水 101
【实例 7.2】英美资源集团（Anglo America）克拉维科（Quellaveco）铜矿项目 105

地址 : 北京市朝阳区光华路 7 号汉威大厦西区 17 层 1725 (100020)
电话号码 :+86 10 65012846 ext.8003
手机 : +86 159 1051 6532
邮箱 :zhangsheng@syntao.com
网站 :www.syntao.com
微信 : syntaoCSR