

2018/10

| 中国对外承包工程行业 |

社区沟通手册

(试用版)

研究机构：



商道纵横
SynTao - Sustainability Solutions



清华经管学院
Tsinghua SEM



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

支持机构：



The Asia Foundation
亚洲基金会

发布机构：



CCM CSR PROMOTION CENTER
海融企业社会责任促进中心

| 中国对外承包工程行业 |

社区沟通手册

(试用版)

研究人员:

刘皓雪 段志蓉 张 湘 黄思然 郭沛源 尚升平 张洪福 侯 博

研究机构:

商道纵横 清华大学经济管理学院 中国对外承包工程商会

支持机构:

亚洲基金会 (美国) 北京代表处

发布机构:

上海浦东新区思盟企业社会责任促进中心



致谢:

下述专家在《手册》开发期间, 或提供建议, 或对初稿及修订稿提出反馈意见, 现一并致谢 (排名无先后, 按姓氏首字母排序) !

蔡菲菲 柴 维 杜钊佳 郭 毅 何永刚 黄 真 黄 钟 计洪波 李 丽
李 文 李宵松 梁晓晖 梅家永 邱爱秒 孙立会 王江红 王亚琳 魏 威
伍 鹏 许晓玲 曾 璐 张晏雁 周 密

《手册》编写组赴老挝实地调研期间, 中国驻老挝使馆经商处以及中国电建集团老挝代表处、中国电建老挝南欧江发电有限公司、中国水利水电第三工程局、中铁二局、云南建设投资集团等承包商会会员企业给予了大力支持与协助! 在此, 特别向王其辉参赞、华楠、沈义、詹明屹、张自顺、张华南、何明峡、马玉蓉、许波等同志表示衷心感谢!

机构简介



上海浦东新区思盟企业社会责任促进中心（简称“思盟”）是 2015 年在商道纵横等机构发起的中国企业社会责任指南（CCM）基础上注册成立。CCM 自 2006 年发起，迄今坚持为全球介绍中国开展社会责任互动状况，增进国内外对中国企业社会责任的了解。CCM 自 2010 年发起 CRO 论坛（首席责任官论坛），坚持为业内人士提供社会责任沟通平台，目前已在北京、上海、广州、深圳、成都等城市组织了百余场 CRO 论坛活动，北上广深数百位 CSR 经理人参与过论坛活动。未来，思盟旨在为 CSR 经理人打造一个专业服务平台，帮助 CSR 经理人卓越成长。



商道纵横是中国领先的企业社会责任（CSR）、社会责任投资（SRI）和企业文化领域的独立咨询机构，我们凭借全球化视野和本土化实践，始终致力于为客户提供专业的咨询、研究和投资顾问服务。

商道纵横于 2005 年在北京成立，目前在北京、上海、广州、成都、及华盛顿设有办公室。

作为国内最早成立的 CSR 专业咨询机构之一，商道纵横在企业社会责任和可持续发展领域积累了丰富的经验。我们提供涵盖 CSR 战略规划、报告辅导 / 编写、利益相关方沟通、公益项目设计 / 监督与评估、案例开发、责任投资、企业文化等全面的咨询服务。商道纵横与您共同制定可持续发展解决方案，在获取竞争优势的同时，也为社会创造共享价值。



清华大学经济管理学院（以下简称“清华经管学院”）成立于 1984 年，以“创造知识，培育领袖，贡献中国，影响世界”为使命，在人才培养、科学研究、社会影响、国际交流等方面保持国内领先水平，并为建设世界一流的经济管理学院而努力。

清华经管学院现有会计系、经济系、金融系、创新创业与战略系、领导力与组织管理系、管理科学与工程系、市场营销系等 7 个系，覆盖管理科学与工程、工商管理、理论经济学、应用经济学等 4 个一级学科。全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会秘书处设在清华经管学院。

2007 年至 2008 年，清华经管学院先后获得国际商学院联合会（AACSB）管理教育认证、AACSB 会计教育认证、欧洲管理发展基金会（EFMD）的 EQUIS 认证，成为中国内地率先获得 AACSB 和 EQUIS 两大全球管理教育顶级认证的商学院。



中国对外承包工程商会（简称“承包商会”）是中国对外承包工程、劳务合作、工程类投资及相关服务企业组成的全国性行业组织。自 1988 年成立以来，承包商会积极发挥“提供服务、反映诉求、规范行为”的职能，为推动会员企业业务实力的全面提升和我国对外投资与经济合作事业的快速、健康发展做出积极努力。

承包商会现有会员企业 1300 余家。其中，从事对外承包工程和工程类投资的会员企业超过 1000 家，业务总额占全国对外承包工程营业额的 90% 以上，分布在 190 多个国家和地区，每年有 60 余家会员企业进入 250 家最大国际承包商行列，数家骨干企业进入世界 500 强。企业业务领域涵盖交通运输建设、电力工程建设、房屋建筑、石油化工、通讯工程建设、水利建设、工业建设和制造加工设施建设等，项目承揽方式由 EPC 向 PPP 和 BOT 等方式转变，并积极参与海外投资项目。

从事对外劳务合作的会员企业向海外派遣各类管理、技术人员和技能型劳务人员，涵盖制造业、建筑业、交通运输业、医护服务业、计算机技术服务业、餐饮服务业、农牧渔业等诸多领域。

商会会员还包括为对外承包工程和工程类投资提供相关服务的企业，业务涉及机电设备制造、建筑材料供应、金融、保险、物流、运输等多个领域。



亚洲基金会是一个非营利的公益性国际发展机构，致力于促进亚洲的和平、公正和繁荣。基金会于 1979 年开始在中国开展项目，1994 年设立中国办公室，并于 2017 年 6 月注册成立北京代表处。多年来，我们和中国各界合作伙伴一起，为促进中国社会的繁荣发展，提高人民福祉和推动中美及中国与亚洲其他国家的交流而共同努力。

目录

前言	1
第一部分 总则	5
1. 社区沟通理解	7
2. 社区沟通原则	7
3. 社区沟通计划十要素	8
4. 社区沟通工作重点	9
5. 核心术语定义	10
第二部分 社区沟通步骤	13
1. 专人专岗——社区沟通由谁开展	15
1.1 如何组建社区沟通团队	15
1.2 业务部门在社区沟通工作中的作用	21
2. 纵观全局——摸清社区背景需开展哪些工作	24
2.1 开展社区背景信息调研的参考方法	24
2.2 细致划分社区群体的方法	29
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	38
3.1 识别社区沟通的信息要点	38
3.2 确保所披露信息的一致性	41

4. 建立渠道——社区沟通的主要渠道与路径	43
4.1 常见的社区沟通渠道	43
4.2 针对教育程度较低社区的沟通手段	47
4.3 甄选当地合作伙伴的方法和工具	49
4.4 与媒体沟通的技巧	55
5. 有效执行——高效开展社区沟通的方法	59
5.1 编制预算	59
5.2 选取关键中间人	61
5.3 高效开展公众集会的技巧	63
5.4 对社区沟通活动记录、存档和披露	66
6. 监测反馈——沟通是持续的周期性过程	67
6.1 建立社区投诉与反馈机制	67
6.2 社区沟通绩效评估指标和工具	72
7. 应急预案——化解突发危机等紧急情况	77
7.1 制定应急预案	77
7.2 处置冲突及危机公关	81
参考文献	83
社区沟通工具索引	84
社区沟通实例索引	85
关键词索引	86

前言

企业跨国经营是为了从社会 and 经济发展——具体可在财务、制造、智力、人力、社会与关系、自然六大资本的时空错位中获取竞争优势。频繁的生产要素和产品流动等带来发达国家和欠发达国家人民紧密的关联，这也导致跨国公司面对更趋严格的劳工、环境等标准的挑战。传统的投资风险分类主要依托的是宏观环境分析中普遍采用的维度，如政治、经济、社会、技术（PEST），计算风险发生的结果时采用的是财务度量，即损失的幅度；而社会责任风险与传统的风险分类视角不同，更关注企业在投资时与当地利益相关方的关系处理，这种由环境、社会和公司治理（ESG）等构成的非传统风险，是企业能力构建的途径，而且会反向影响财务绩效。

梳理跨国公司全球化的进程可以发现，企业社会责任是经济全球化的必然产物，经济全球化加剧了企业所面临的社会责任挑战。纵观过去几十年来跨国公司的全球化，很多跨国公司都吃过社会责任的苦头，譬如耐克、沃尔玛等都遇到过劳工、环境等社会责任风险。基于企业社会责任理论重要基石之一的利益相关方理论，社区沟通和社区融入已经成为跨国公司全球化进程中管理其利益相关方关系，应对企业社会责任挑战，保障其在投资目的国投资和项目可持续的重要手段。

自上世纪 90 年代中国企业“走出去”步伐加快，越来越多的中国企业走出国门逐渐成长为知名的跨国公司，中国企业海外投资过程中履行社会责任的情况也越来越多地受到国内和国际社会的关注，企业社会责任这一非传统风险正日益成为中国企业全球化进程中的主要风险。近年来，中国企业海外投资在“一带一路”倡议的带动下，投资流量和存量皆保持持续稳定的增长，海外合作的一些重大项目尤其是基础设施建设项目纷纷进入落地实施期。在这个过程中，受地域、文化、语言、社会环境差异、国际环境等多方面影响，再加上国内固有政商生态重行政许可、轻社会许可的利益相关方沟通传统，及中资企业全球化仍在早期阶段经验少、社区沟通的人力和财力预算不足等因素制约，以社区沟通和社区融入为主体的海外投资社区关系管理已成为影响中国企业海外投资能否可持续的一个瓶颈，如有的海外投资项目不注重社区沟通导致已开工的项目停工，还有的项目前期已投入了大量的人力、物力、财力，但因沟通不到位迟迟无法开工……

中国企业海外投资面临的企业社会责任挑战和风险，最终要落到社区关系管理层面，通过社区沟通和社区融入，对上述挑战和风险进行识别、预防、管理和化解，并将这些非传统风险转化为可持续发展的机遇。

尽管国际上已存在社区沟通的相关工具及跨国公司丰富的社区沟通实践经验，但由于话语体系等原因，中国企业对其理解和实施仍有较大距离。因此，中国企业在海外投资过程中仍需要有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，来具体指导、帮助他们在社区融入中有效识别和界定沟通对象，选取最佳沟通方式，帮助他们与东道国各利益相关方建立长久稳定的共生、共荣关系，以促进企业经营本地化实现可持续全球化，实现企业和社区共同可持续发展。

商道纵横是中国领先的可持续发展专业咨询机构，长期关注中资企业在海外投资活动中履行企业社会责任的实践与挑战。为填补上述空白，2016年在亚洲基金会资助下，商道纵横联合清华大学经济管理学院启动开发工作，并于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》，共有中文、英文和西班牙文版）。

《指南》发布一年多来，通过与社会各界联合开展分享、培训、传播等方式，帮助中国企业提升了社区沟通对海外投资可持续重要性的认识，并指导了部分企业海外投资的社区沟通工作。通过与企业的互动，项目组了解到企业普遍希望能有一套比《指南》更具针对性、实操性、内容更详尽的社区沟通操作手册，类似家用电器的使用说明书或汽车驾驶手册一样，将《指南》中的原则和步骤进一步细化和落实，帮助中国企业在海外投资过程中管理好社区关系，获取社会许可，化解环境和社会等非传统风险，并将遇到的社会责任挑战化为可持续发展机遇。

基于此，2017年亚洲基金会（美国）北京代表处再次提供资助，由上海浦东新区思盟企业社会责任促进中心牵头组织商道纵横、清华大学经济管理学院、中国对外承包工程商会的专家组建项目团队，开发了本册《中国对外承包工程行业社区沟通手册》（试用版）（以下简称《手册》）。

在《手册》开发过程中，项目组调研了各利益相关方如企业、政府、学者、NGO、投资机构、媒体等在海外投资社区沟通议题上的关切与需求，梳理和研究了全球通行的社区/利益相关方沟通工具，并对中国企业海外投资的社会责任风险议题进行了识别研究，有针对性的搜集和研究了中国企业海外投资的优秀社区沟通案例及典型失败案例，在此基础上形成了《手册》初稿。

《手册》初稿征求意见过程中，项目组通过收集反馈意见，意识到《手册》中的相关工具依托某一具体行业、落实到具体企业会更具针对性，更有利使用者确切理解其精髓，所以项目组将项目产出最终定位在中国对外承包工程行业。

本项目选择对外承包工程行业作依托，还因为该行业在国内“走出去”较早，在社区关系管理议题上具有比较强的代表性。虽然对外承包工程行业在过去是以工程总承包（EPC）而非投资为“走出去”主要方式，但该模式已经涵括了整个建设工程具体设计、内容总体策划、实施组织管理、采购、施工、安装、测试、技术培训等环节，整个项目流程都与社区不可分割，其在项目运营过程中面对的社会责任风险与绿地投资无异。而且这几年在 EPC 基础上，呈现出承包商垫资承包、带资参股承包等新特点，尤其是参股投资拉动 EPC 总承包将对外承包工程企业拉入到海外直接投资领域。随着“一带一路”持续推进并进入深化期，对外承包工程行业很多企业身份走向多元，向价值链两端延伸，如中国电建集团、三峡国际能源投资集团、中国交通建设集团等企业，正在从其传统的工程承包业务向对外投资这一高端业务转型，如以 BOT（建设 - 运营 - 转让）、PPP（政府和社会资本合作）等模式参与绿地投资项目或者通过 M&A（企业并购）模式运作境外项目。

不论是传统的 EPC 模式，还是对外承包工程企业或主动适应国家战略和市场形势、或应境外项目东道国或业主要求参与绿地投资，项目组都认为对外承包工程行业的海外业务与社区有着密切的关系，其以社区为基础的社会责任风险议题在所有海外直接投资领域具有很强的代表性。

此后，项目组赴老挝对数家中国对外承包工程企业及其承包或投资的基础设施项目进行调研与交流，全面听取企业及当地社区对《手册》初稿的意见和建议，在此基础上对《手册》进行修订后通过邮件面向多利益相关方进行了书面意见和建议征集，然后对《手册》进行最终完善成稿。

在调研中，项目组发现，中国企业尤其是对外承包工程行业部分优秀企业在海外投资的过程中，社区沟通工作已经由被动向主动、从抵制向开放、从个别项目向整体战略和管理体系转型。从战略制定到组织架构，从人才储备到应对危机……对外承包工程行业海外社区沟通亮点纷呈，《手册》采纳了这些企业的大量优秀实践，对相关社区沟通工具“以案释法”。虽然为了《手册》实操性需要，我们按社区沟通的步骤和议题对相关企业的案例进行了拆分呈现，但实际上，这些企业从国内母公司战略制定、管理体系完善到海外子公司的统筹，再到具体各项目部的扎实推进，对外承包工程行业已经从纵向和横向上将社区沟通慢慢向一个有机整体推进，并以此促进其海外投资的可持续。我们希望上述优秀实践展示的中国企业全球化理念与路径能对其他企业带来启示和帮助。

本《手册》适用于有意愿或已经在海外参与基础设施投资和建设的对外承包工程企业。此外，涉及企业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。同时基于《手册》的实操性，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。

以社区沟通、社区关系管理为基础的中国企业海外投资社会责任挑战和非传统风险是中国企业全球化的一个新课题，并且随着投资实践及国际环境的演进，还会出现新的议题和挑战，这都需要各利益相关方共同关注、共同推进。期待各利益相关方能随时反馈该领域的最新实践和思想，项目组未来会在该《手册》推广过程中持续对其进行更新和完善。

第一部分

总则

1. 社区沟通理解	7
2. 社区沟通原则	7
3. 社区沟通计划十要素	8
4. 社区沟通工作重点	9
5. 核心术语定义	10

与多利益相关方加强社区沟通，是中国企业海外投资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，会给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，而是企业与社会建立长期的良好关系，获得社会许可，保障项目在社区层面得以顺利开展的有效手段

社区沟通的作用是增进相互了解，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，从而与社会共享发展成果。这就要求企业在设计、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. 社区沟通原则¹

平等互利

平等互利是开展社区沟通的基础，企业与社会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。企业与社会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。

1 详细可见《中国企业海外投资社区沟通指南》。

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。

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²：

- (1) 沟通目标
- (2) 目标受众
- (3) 对外传递的关键信息
- (4) 沟通策略 *
- (5) 预算
- (6) 实施资源和责任归属
- (7) 活动时间表
- (8) 申诉机制
- (9) 监测和评估计划
- (10) 结果报告

* 在项目开展的不同阶段，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。

² Lakin N, Scheubel V. Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement [M]. Routledge, 2017

表 1：社区沟通强度光谱³

沟通策略	信息披露	磋商	社区参与	合作	赋权
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 ⁴
弱				强	
联系互动强度					

4. 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。

表 2：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	<ul style="list-style-type: none"> › 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，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，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	<ul style="list-style-type: none"> › 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。

³ IAP2' s Public Participation Spectrum, International Association for Public Participation

⁴ 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。听取、尊重但不能太过受制于社区意见，应是企业以我为主开展社区沟通的基本立场和态度。

项目初始阶段	<ul style="list-style-type: none"> › 识别社区关键利益相关方； › 识别社区需求及风险并提出应对方案； › 制定社区沟通计划； › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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； › 管理分包商。
项目试运行、验收及收尾阶段	<ul style="list-style-type: none"> › 评估社区沟通活动完成情况； › 总结、报告及建议。
项目运行阶段 ⁵	<ul style="list-style-type: none"> › 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。

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，对中国企业海外投资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。

⁵ 如《前言》所述，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。

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：1) 信息源即信息发送者；2) 通道即信息传送的媒介物；3) 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。

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的，也有可能是负面的⁶。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。



6 综合自《ISO26000》和《国际金融公司可持续绩效标准》等文件。

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。



第二部分

社区沟通步骤

1. 专人专岗——社区沟通由谁开展	15
2. 纵观全局——摸清社区背景需开展哪些工作	24
3. 明确信息——与社区沟通哪些内容	38
4. 建立渠道——社区沟通的主要渠道与路径	43
5. 有效执行——高效开展社区沟通的方法	59
6. 监测反馈——沟通是持续的周期性过程	67
7. 应急预案——如何化解突发危机等紧急情况	77



马多则茶行

马多则茶行

1. 专人专岗——社区沟通由谁开展

1.1 如何组建社区沟通团队

释义

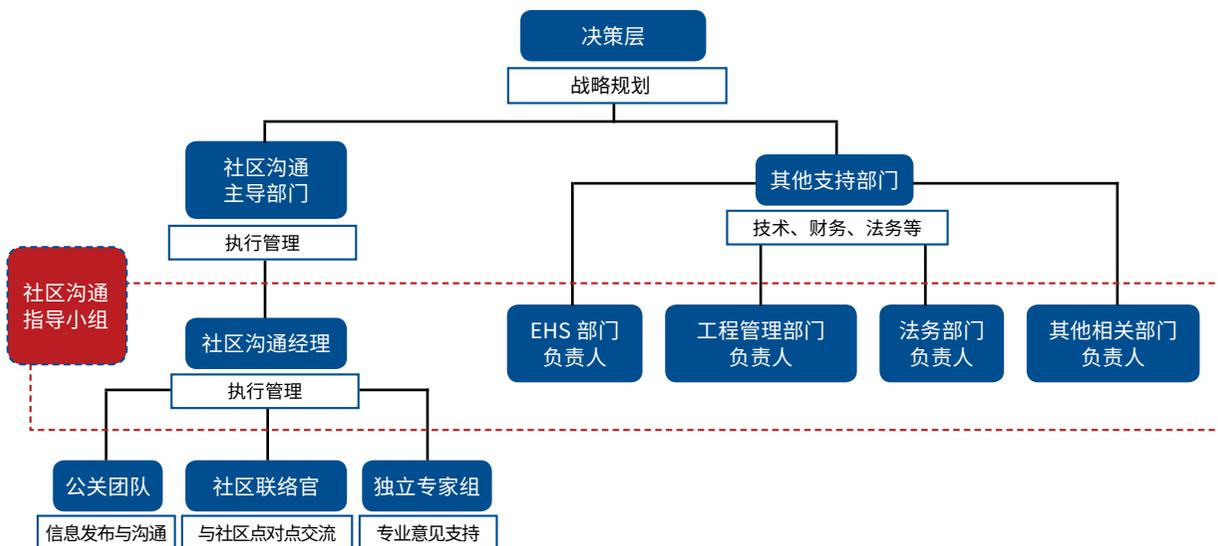
企业高层应将社区沟通纳入公司决策体系中，将社区沟通战略作为海外投资整体战略的组成部分。有条件的企业应设立专职负责社区沟通的部门和岗位，任命社区沟通主导部门负责人为社区沟通经理，主导社区沟通工作开展。

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公司。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。

图 1：理想的社区沟通团队架构图



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、HR、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。

明确指导小组成员，包括但不限于：	明确指导小组的职责，包括但不限于：
<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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

› 组建社区沟通专职 / 兼职团队

设立固定岗位，包括但不限于： ⁷	明确团队分工，包括但不限于：	明确各岗位决策权限，包括但不限于：
<ul style="list-style-type: none"> › 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。 › 社区联络员 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。 	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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

7 《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

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，并在社区中建立常驻联络点。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，更加便利，也可减少畏惧心理。
- › 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。
- x 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⁸岗位职责描述模板⁹

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。

⁸ 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。

⁹ 据 Lakin N, Scheubel V. Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement [M]. Routledge, 2017.

- › 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。
- › 必要能力：
 - › 商业经验¹⁰
 - 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
 - 具有预算管理经历
 - 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

10 对社区沟通经理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

中国电建南欧江水电站项目移民团队

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，并靠观察、强记学得一口土话，能与当地老百姓自如沟通。

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，他们最后均签署移民协议，这和移民团队的努力密不可分。¹¹

实例 1.1-2

中海油乌干达 Kingfisher 油田项目社区沟通团队

中海油在乌干达开展 Kingfisher 油田项目时，从一进入乌干达市场起，就主动设立了社区关系管理部门，聘请了专门的社区联络官，建立了专业的社区关系管理制度，以保证作业所在地区的社区公众能够掌握所有必要信息。社区关系部门的主要利益相关方有省市县乡村百姓及各级地方政府、地方 NGO、及 Bunyoro Kitara 王国。中海油在乌干达的社区关系部通过企业社会责任经理 - 社区联络官的机制建立了社区关系处理程序，并在乌干达的霍伊马省设立了办公室形成了现场常驻机制。

图 2：中海油乌干达 Kingfisher 油田项目社区沟通团队定期交流社区沟通信息

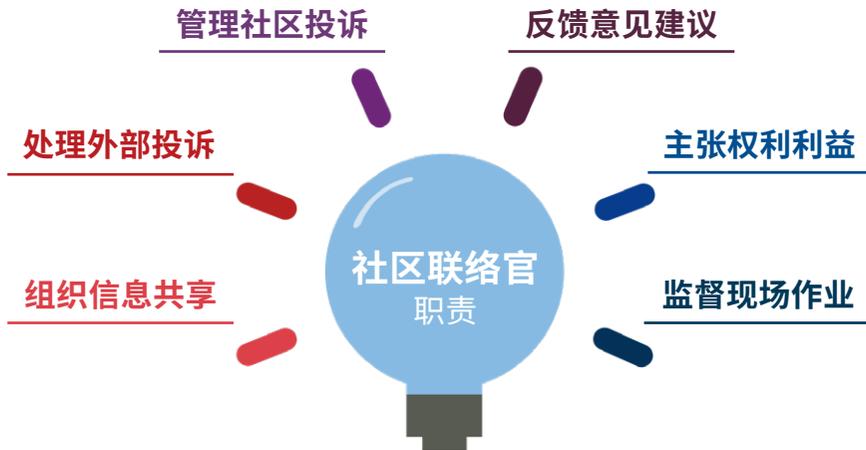


借着信息互动会议这个交流平台，油田周边的社区公众们都能够充分行使其作为重要利益相关方的相关权益。图片来源：中海油集团 2014 年 12 月《双赢》杂志，“乌干达特刊”。

11 报道来源：<http://companies.caixin.com/2017-05-24/101094427.html>

据中海油乌干达公司介绍，由于社区的利益相关方具有以下特点：人数众多、利益分散、受作业影响大、易产生集体行为、各类诉求较多。而且利益相关方更加注重自己对中海油在乌干达 Kingfisher 油田的知情权、监督权、参与权以及受益权。因此中海油乌干达公司专门聘请本地员工担任社区联络官，专职从事与社区的联系沟通工作。社区联络官在乌干达地区主要的工作内容包括沟通互动、机会分享、投诉处理、技能提高以及预期管理等。

图 3：中海油乌干达 Kingfisher 油田项目社区联络官职责



目前担任社区联络官的两位员工都是乌干达当地大学毕业的大学生，与其他本地员工相比，他们的最大优势是语言：Kingfisher 油田所处地区在历史上就是个部落繁多的地方。又加上与刚果隔湖相望，就繁育出了特别丰富的方言文化——大多数乌干达籍的员工也根本听不懂他们的语言，而社区联络官则在正式的官方语言英语、斯瓦希里语和通用的布干达语外，既会说也能听懂三四种方言。社区联络官虽然职位不高，但却是公司与社区沟通的窗口。为了避免可能的冲突，中海油还专门制定了一套社区关系守则，来指导所有可能与社区产生互动的人员来正确处理与社区利益相关方的交往。

1.2 业务部门在社区沟通工作中的作用

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¹²
 - › 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

12 《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。
- x **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。

表 3：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和社会影响	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	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
.....
.....

实例 1.2

中国电建在老挝对中国籍员工开展入场培训

中国电建在老挝开展项目时，从中国员工入场教育开始就培训员工要注重社区沟通。特别是要尊重老挝当地法律法规、人文宗教习俗，尊重老挝当地员工。公司还开办老挝语培训班，使中国员工具备正常沟通能力。同时针对老挝的国别特征，进行了安全、度汛、环保、野生动植物保护知识普及宣传。公司也组织中国员工积极参加当地传统活动，利用传统节日开展交流联谊活动，在日常工作生活中主动融入当地社区，塑造公司形象。公司还大量录用了当地员工，分布在翻译、移民助理、司机、行政后勤等岗位，通过这种纽带关系，带动学习、互动学习，加强社区沟通。

2. 纵观全局——摸清社区背景需开展哪些工作

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¹³

- › 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（可聘请熟知环境社会影响评估国际标准的专家 and 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。¹⁴

- › 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
- › 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

¹³ Community development toolkit, World Bank

¹⁴ 有些对外承包工程项目地处偏远，社区居民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。

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，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。
- x 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。
- x 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”。
- x 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。
- x 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¹⁵

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。

表 4：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	

15 《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】受访者名单列表

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）：

表 5：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、原住民）		
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¹⁶

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。

表 6：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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 你觉得 XX 企业如何？
了解社区居民日常获取信息的方式	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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？
了解社区中居民经常聚集的地点	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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？

16 Public Participation Toolkit, United States Environmental Protection Agency

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¹⁷

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：

 - › 谁有可能会受到项目的负面影响
 - › 谁可能会从项目中受益
 - › 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
 - › 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
- › 检查是否有遗漏

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】）

17 Community development toolkit, World Bank

注意事项

- › 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。
- x **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。

【工具 2.2-1】社区利益相关方清单¹⁸

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。

表 7：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
其他	

18 Community development toolkit, World Bank

【工具 2.2-2】绘制影响分区图^{19 20}

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。

1. 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。
2. 确定每个要素（如征地面积、空气和水污染）的大体影响区域。
3. 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。
4. 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，更有助于发现被代表的利益相关方在观点上的不一致，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）：

表 8：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往)
地方政府官员				
地区、地方和村落议会 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				

19 参考自：《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

20 2007《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

弱势群体（女性、不使用通用语言的居民、原住民）				
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				

实例 2.2

中国电建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。让他们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。因为建立了良好关系，项目得以顺利开展，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。²¹

图 4：应对风险优先次序



【行动清单】制订风险识别和应对方案²²

- › 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

21 《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

22 《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²³

- › 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，不仅需要考虑到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。
- x **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。
- x **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。
- x **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】 风险矩阵示例表^{24 25}

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。

表 9：风险矩阵示例表

风险编号	风险类型	风险描述	发生概率 *		影响等级 *		风险等级 *	管理建议 / 行动计划	负责人
			低 =1 高 =3	中等 =2 极高 =4	低 =1 高 =3	中等 =2 极高 =4			

* 发生概率：这一风险发生的可能性有多大

* 影响等级：如果这一风险发生，潜在的影响有多严重

* 风险等级：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

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

24 王福俭. 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]. 中国经济出版社，2015

25 《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

【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】 可能会引发社区冲突的影响因素列表

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。

表 10：对外承包工程项目易发社区冲突影响因素列表²⁶

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

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

26 据《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产损失
- › 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

中国电建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乘客事件。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，使项目组能够提前相应、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，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，派士兵驻守项目部。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

中国路桥柬埔寨 1577 公路改建工程项目降低环境影响²⁷

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对原有地貌的改变和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。

27 《中国路桥工程有限责任公司优秀社区责任案例集》

3. 明确信息——与社区沟通哪些内容

3.1 识别社区沟通的信息要点

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。因为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，很难做到对所有议题的沟通都面面俱到。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²⁸

- › 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

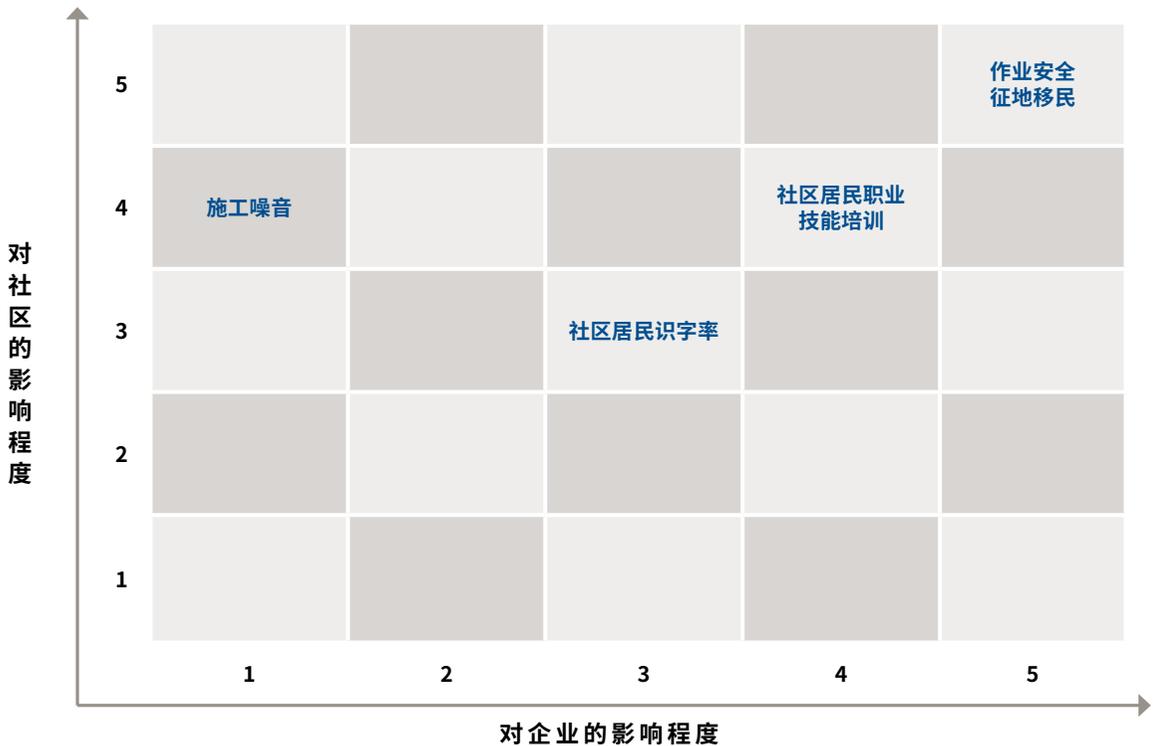
在识别社区所关注的核心议题时，应将弱势群体的调查样本与其他受访者分开分析，以便于发掘他们所关注的议题，特别是女性群体和土著居民的需求。

28 Community development toolkit, World Bank

【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。

表 11：核心议题评估表示例



实例 3.1

中国电建南欧江水电项目沟通要点——征地移民

水电开发中涉及的淹没低地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，极大地促进了属地融合和互惠发展。

3.2 确保所披露信息的一致性

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、例如是否要求全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一致、统一的。
- › 传递客观的信息。包括不要对坏消息轻描淡写，同时也要注意不应将好消息进行夸大。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。²⁹
- › 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。

【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。

表 12：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

29 《利益攸方联系互动：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

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

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。
- › 涉及原住民事务时，需考虑传统原住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³⁰

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。

表 13：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 ³¹ ）	少量	尤其适用于沟通较敏感的事务，或与特殊群体的沟通（如原住民、抗议者等）	较高

30 Public Participation Toolkit, United States Environmental Protection Agency

31 NGO 等作为中间人时是沟通渠道，同时又是重要的利益相关方和社区关系代表。第 4.3 提供了丰富的工具帮助企业将 NGO 作为有效的沟通渠道，而本《手册》原则及大部分工具同时适用于将 NGO 作为沟通对象。

【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

中海油乌干达 Kingfisher 油田项目信息传播

中海油在乌干达 Kingfisher 油田项目启动后，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。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 针对教育程度较低社区的沟通手段

释义

中国企业的海外承包工程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：

表 14：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	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 对于信息的解读可控性不高
电视或视频内容	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 成本较高 › 效果难以衡量

活动或展览	<ul style="list-style-type: none"> › 会务相关的一切大小事宜 › 确保有足够多的员工及资源 	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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

中铁二局承建的磨万铁路展示馆

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校的低龄群体。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，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，得到了来自公众的认可。

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



4.3 甄选当地合作伙伴³²的方法和工具

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。

中国企业海外投资，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，不断调整和不断改进合作项目
- › 对项目的实施过程及影响进行评估

32 合作伙伴包括当地的本土 NGO，也包括国际 NGO 在当地的分支机构，或中国 NGO 在当地的办公室。

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，但这并不意味着企业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，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：

表 15：与海外社会组织建立联系渠道列表

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海外开展过多个项目，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：

表 16：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
扶贫基金会	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
北京纪安德资讯中心	http://www.bghei.org	艾滋病，性别平等	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：

表 17：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://ngo.mycitizen.net/
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

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：

表 18：社会组织伙伴关系评估清单表

方面	内容	评估
合适的代表	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 合作的每一方均应匹配相应的员工，资金，设备等 	
准确定义合作每一方的角色与职责	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 透明公开的决策过程应包含以下几点： <ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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	<ul style="list-style-type: none"> › 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³³

选择国外 NGO 进行合作，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。

表 19：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
	每年全体会议记录，董事会会议的记录和会议前呈送董事会的预备文件（如向董事会展示的手册或者文件），经理层会议记录（如果可能）	查看
财务状况	过去三年由董事会同意的预算和控制预算，连同所有的描述和分析	查看
	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	组织架构图	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
	项目报告	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

33 来自中国扶贫基金会，供企业参考。

实例 4.3-1

中海油乌干达 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》³⁴ 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充分倚靠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³⁵。

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% 系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。³⁶ 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

中国电建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，得到了很高的认可。公司还与老挝国防部签订了安保协议，与当地公安机关开展联建，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 and 客观评价。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。

34 《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院，2014

35 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》。

36 《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。

4.4 与媒体沟通的技巧

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。

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
- x 尽量**不要**拒绝媒体的采访要求，但要在采访之前做好准备
- x 明确信息披露的边界，**切忌**撒谎
- x 对中外媒体尽量做到一视同仁，**不要**厚此薄彼
- x 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
- x **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
- x **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
- x **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
- x **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

中国电建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。³⁷

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。联合采访团察看了现场文明施工，详细了解干法生产砂石料“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余位相关方出境，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。³⁸

《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。³⁹

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。

37 http://www.fcbmis.com/art/2018/7/4/art_796_222266.html

38 http://www.powerchina.cn/art/2018/1/26/art_19_270397.html

39 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方法

5.1 编制预算

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%⁴⁰
- › 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 (fewer, bigger, better)⁴¹
- › 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

40 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。

41 Stanford Business Books, P55

【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：

表 20：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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 现金捐赠 物资捐赠 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 内部评估和 / 或 外部评估 	<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 社区工作相关信息披露 跨国团队交流 	<ul style="list-style-type: none"> 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

5.2 选取关键中间人

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不适应，降低了社区对企业的信任程度，从而对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，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

中国电建老挝项目选取当地村长做关键中间人

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，赢得了当地人的信任，有效提升了沟通效率。

5.3 高效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

【工具 5.3-1】或可视为行动清单

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
- x **不要**在没有重大信息发布时召集公众集会
- x **不要**召集公众集会来通知一般性信息
- x 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
- x **不要**在节日或公众假期召集公众集会
- x **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：_____

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

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，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。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。

【行动清单】有效投诉机制检查对照表⁴²

- › 日常工作：
 - › 建立易于使用的投诉通道，应考虑到社区居民的受教育程度及匿名通道，例如：
 - 设立匿名电话热线
 - 设立匿名意见箱
 - 指定社区联络员定期走访周边社区，收集意见反馈
 - › 开展宣传活动，向社区告知投诉通道的存在及使用方法
 - › 建立可预见、明确的投诉处理程序，包括：
 - 对可预见的投诉按照影响程度进行级别划分
 - 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
- › 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
 - › 选择最恰当的方式向投诉人做出答复（参考【工具 6.1-1】）
- › 后续工作：
 - › 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。

42 《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

注意事项⁴³

- › 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。⁴⁴ 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。
- x 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的天。

【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。

表 21：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

⁴³ 《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

⁴⁴ 《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+Toolkit+General_2016_Chinese.pdf

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

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待，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。

表 22：投诉记录表⁴⁵

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	

45 据《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	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
4.2 电话	
4.3 电子邮件	
4.4 地址	
5. 投诉被接受 (<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
5.1.3 通知方法	
5.2 投诉被接受	
5.2.1 投诉类别	<input type="checkbox"/> 噪音及环境污染 <input type="checkbox"/> 道路及交通 <input type="checkbox"/> 安保措施 <input type="checkbox"/> 自然资源获取 <input type="checkbox"/> 从项目中的受益程度未达到预期 <input type="checkbox"/> 个人纠纷 / 冲突 <input type="checkbox"/> 人身报复 <input type="checkbox"/> 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	
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 (<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 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⁴⁶

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

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。这里有一个普遍的教训，即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。项目企业和承包商需要为这种可能性做好准备，需要有能力在必要时找到更多熟练人才。

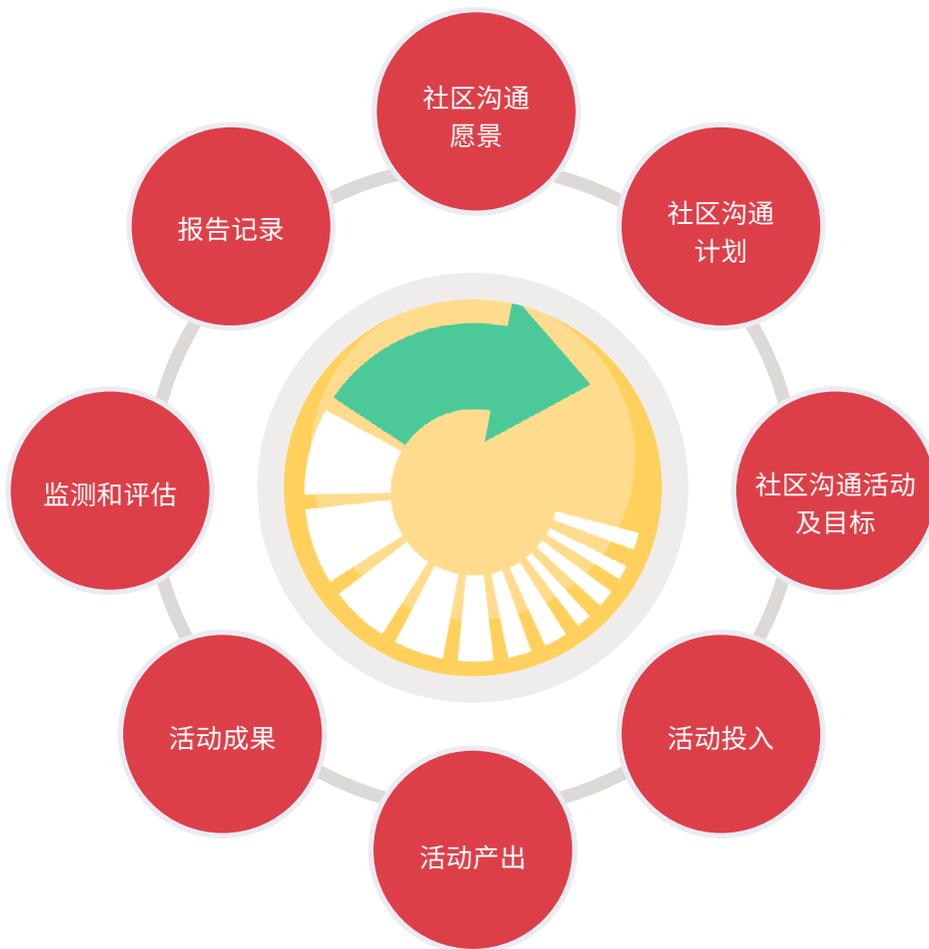
46 《利益攸关方联系互动：在新兴市场开展商业活动的企业指导手册》，世界银行集团国际金融公司，2007

6.2 社区沟通绩效评估指标和工具

释义

企业应将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。

图 7：社区沟通计划、执行、评估周期⁴⁷



47 图表模型来源：Boston College Center for Corporate Citizenship

行动清单 ^{48 49}

- › 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

i

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。

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。

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。

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。

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。

48 《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

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

【工具 6.2-1】可用于评估社区沟通活动的参考指标

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。

表 23：社区沟通评估指标列表⁵⁰

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
<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › 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		
<ul style="list-style-type: none"> › 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		
<ul style="list-style-type: none"> › 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 		

50 Determining the Value of Corporate Community Involvement, the Center for Corporate Citizenship at Boston College

【工具 6.2-2】社区沟通活动投入产出评估表示例⁵¹

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。

表 24：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
<ul style="list-style-type: none"> › 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.			
	...			

⁵¹ Lakin N, Scheubel V. Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement[M]. Routledge, 2017

【工具 6.2-3】媒体报道记录表示例⁵²

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。

表 24：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）			

⁵² Lakin N, Scheubel V. Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement[M]. Routledge, 2017

7. 应急预案——化解突发危机等紧急情况

7.1 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重要。

i

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⁵³

- › 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

53 Environmental and Social Management System Implementation Handbook – CONSTRUCTION, IFC

- › 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

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XXXX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

中国路桥肯尼亚参与公路抢修救援⁵⁴

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10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。

实例 7.1-2

中国电建南欧江水电项目成功应对20年一遇大洪水⁵⁵

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，遭遇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m³。

54 <http://www.crbc.com/site/crbc/274/info/2018/46881967.html>

55 <http://pr.powerchina.cn/g163/s996/t7138.aspx>

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 处置冲突及危机公关

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。

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

- › 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，那么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，以说服各方，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。
- x **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。
- x **避免** 草率处理早期出现的预警信号。
- x **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。

参考文献

- 《中国企业海外投资社区沟通指南》
《ISO 26000》
《国际金融公司可持续绩效标准》
《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》
《环境和社会管理体系实施手册》
《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》
《中国企业境外可持续基础设施项目指引》
《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》
《“一带一路”案例实践与风险防范 - 经济与社会篇》
《中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集》
《中国路桥工程有限责任公司优秀社区责任案例集》
《亚洲开发银行：2011 年公共信息交流政策》
《社会影响评估：开发行为的社会影响评估与管理指引》
《中国企业境外投资和对外承包工程风险管控及案例分析》
Community Development Toolkit
Community Development Toolkit-Background Volume
Community Planning Toolkit
The National Standards for Community Engagement
Superfund Community Involvement Tools
Community Interviews
Principles of Community Engagement
BSI: Guidance for Community Sustainable Development
Corporate Community Involvement: The Definitive Guide to Maximizing Your Business Societal Engagement
Community Engagement and Social Licence to Operate
Participation Works: 21 techniques of community participation for the 21st century
Stanford Business Books
IAP2's Public Participation Spectrum
How businesses can run a meaningful community engagement program - The Globe and Mail
Best practice community engagement for infrastructure projects

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	17
【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	22
【工具 2.1-1】社区背景信息收集表示例	26
【工具 2.1-2】受访者名单列表	27
【工具 2.1-3】社区背景调研访谈建议话题清单	28
【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】可能会引发社区冲突的影响因素列表	35
【工具 3.1-1】核心议题评估表	39
【工具 3.2-1】承诺记录册	42
【工具 4.1-1】常见沟通渠道及适用情况	44
【工具 4.1-2】访谈邀请函模版（电话）	45
【工具 4.1-3】会议确认函模版（邮件）	45
【工具 4.2-1】针对教育水平较低人群的常用沟通手段	47
【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	50
【工具 4.3-2】中国走出去社会组织列表	51
【工具 4.3-3】东南亚八国本地社会组织网络 / 资源库	51
【工具 4.3-4】社会组织伙伴关系评估清单	52
【工具 4.3-5】合作 NGO 资历文件清单	53
【工具 4.4-1】召集公众会议的报纸公告	57
【工具 5.1-1】社区沟通相关项目预算表模版	60
【工具 5.3-1】公众集会会务工作清单	64
【工具 5.4-1】社区事务协议公布模版（报纸 / 公告栏）	66
【工具 6.1-1】社区反馈回应方式	68
【工具 6.1-2】投诉记录表	69
【工具 6.2-1】可用于评估社区沟通活动的参考指标	74
【工具 6.2-2】社区沟通活动投入产出评估表示例	75
【工具 6.2-3】媒体报道记录表示例	76
【工具 7.1-1】应急信息发布模版	78

社区沟通实例 索引

【实例 1.1-2】中海油乌干达 Kingfisher 油田项目社区沟通团队	19
【实例 1.1-1】中国电建南欧江水电项目移民团队	19
【实例 1.2】中国电建在老挝对中国籍员工开展入场培训	23
【实例 2.2】中国电建磨万铁路项目与当地苗族社区友好相处	32
【实例 2.3-1】中国电建磨万铁路项目加强非传统安全管理	36
【实例 2.3-2】中国路桥柬埔寨 1577 公路改建工程项目降低环境影响	37
【实例 3.1】中国电建南欧江水电项目沟通要点——征地移民	40
【实例 4.1】中海油乌干达 Kingfisher 油田项目信息传播	46
【实例 4.2】中铁二局承建的磨万铁路展示馆	48
【实例 4.3-1】中海油乌干达 Kingfisher 油田项目与 NGO 合作开展社区能力建设 ..	54
【实例 4.3-2】中国电建南欧江项目积极与各类机构展开合作	54
【实例 4.4】中国电建南欧江水电站项目接待澜 - 湄合作媒体峰会联合采访团	58
【实例 5.2】中国电建老挝项目选取当地村长当做关键中间人	62
【实例 6.1】巴库—第比利斯—杰伊汉石油管道项目投诉机制	71
【实例 7.1-1】中国路桥肯尼亚参与公路抢修救援	79
【实例 7.1-2】中国电建南欧江水电项目成功应对 20 年一遇大洪水	79

关键词索引

B 报纸: 28, 55, 57, 66, 68

C 财务: 1, 15, 22, 24, 36, 49, 53, 59, 61

产出: 3, 52, 72, 73, 74, 75

承诺: 8, 41, 42, 45, 52, 68

冲突: 7, 16, 17, 20, 22, 24, 32, 33, 35, 36, 70, 77, 81, 82

村落: 19, 27, 31, 32, 44, 54

存档: 66

D 档案: 24, 30, 38

电视: 47, 55, 58, 65

F 反馈: 9, 10, 16, 20, 22, 34, 42, 57, 61, 62, 67, 68, 74

访谈: 24, 25, 27, 28, 29, 31, 32, 47, 73, 74

非传统安全: 36

风险等级: 33, 34, 77

腐败: 36

负面影响: 21, 22, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 42, 48, 67

G 个人技能: 18

公共关系: 17, 55, 59

公众会议: 44, 57, 59

公众集会: 63, 64, 74

供应商: 8

沟通战略: 9, 15, 16, 17, 44

广播: 28, 44, 46, 54, 44, 68

H 合规: 39, 82

合作伙伴: 8, 16, 41, 49, 50, 51, 59, 72, 82

环境影响: 22, 37

J 记者: 47, 48, 55, 56, 58

家庭拜访: 44

监测: 8, 22, 34, 37, 41, 53, 67, 69, 70, 72, 73, 75, 82

教育: 7, 18, 23, 24, 26, 30, 36, 40, 44, 47, 51, 67

尽职调查: 9, 49, 53

纠纷: 17, 68, 70, 71

捐赠: 40, 60

L 利益相关方: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 38, 41, 44, 46, 49, 54, 64, 67, 68, 69, 77, 81, 82

M 媒体: 10, 16, 29, 30, 44, 48, 55, 56, 58, 59, 60, 65, 73, 74, 76, 82

民族: 8, 25, 26, 28, 30, 32, 36, 81

N 女性: 17, 27, 29, 30, 32, 38

P 培训: 15, 16, 21, 22, 23, 36, 39, 41, 42, 59, 60, 62, 73, 74, 75, 78, 81

披露信息: 41, 42, 54

评估: 7, 8, 9, 10, 16, 18, 22, 24, 25, 32, 33, 34, 38, 39, 47, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 60, 65, 67, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 82

R 热线电话: 44

人力资源: 15, 16, 22, 60

弱势群体: 25, 27, 29, 32, 38

S 商业经验: 18

少数民族: 15, 28, 30, 32

社会影响: 9, 17, 18, 22, 24, 25, 31, 54

社会组织: 16, 26, 28, 29, 30, 47, 49, 50, 51, 52

社交媒体: 30, 44, 55

社区背景信息调研: 24

社区沟通技能: 75

社区沟通经理: 15, 16, 17, 18

社区沟通联系人: 31

社区沟通渠道: 43, 44

社区沟通团队: 9, 15, 16, 17, 19, 22, 67, 74

社区沟通形式: 22

社区沟通指导小组: 15, 16, 18, 41, 81

社区关系管理: 1, 2, 3, 4, 19, 54, 71

社区联络官: 15, 16, 17, 19, 29, 54, 68

社区能力建设: 54

申诉: 8, 10, 49

使领馆: 36, 50, 59

T 投入: 1, 7, 26, 34, 40, 48, 72, 73, 74, 75, 79

投诉: 20, 22, 46, 67, 68, 69, 70, 71, 73

突发事件: 60

土地: 22, 26, 31, 35, 49

W 问卷: 24, 25, 46

污染: 31, 35, 37, 41, 54, 70, 77

X 习俗: 6, 9, 15, 23, 24, 25, 61

效果评估: 16

协议: 19, 36, 54, 57, 66, 78, 81

信息收集: 24, 26

信息一致: 8, 22

Y 邀请函: 45

移民: 19, 23, 39, 40, 42, 54, 58

议题识别: 38, 39, 77

应急: 22, 36, 77, 78, 79

邮件: 3, 45, 50, 65, 66, 69, 70

预防: 2, 36, 70

预算: 1, 8, 16, 18, 22, 33, 53, 59, 60, 61

原住民: 27, 32, 43, 44

Z 招聘: 17, 22, 46, 74

征地: 10, 22, 31, 39, 40, 42

中间人: 44, 61, 62

宗教: 8, 9, 10, 15, 23, 26, 27, 30, 31, 41, 61, 81

商道纵横联系方式

 北京市朝阳区东大桥路 8 号院 SOHO 尚都南塔 1602 室 100020

 (86) 10-58699466

 (86) 10-58699466 转 8011

 goabroad@syntao.com

 www.syntao.com

 @ 商道纵横



扫描左方二维码关注
「商道纵横」微信公众号

下载本《手册》请前往：



<http://www.chinagoabroad.org/>



<http://www.chinca.org/>