



# 环境和社会管理体系 实施手册

综述

虽然本手册里所描述的环境和社会管理体系是基于国际金融公司（IFC）绩效标准1，但这里所介绍的过程不一定能达到IFC绩效标准1或其他IFC绩效标准的所有要求。本手册的目的是展示将环境和社会问题融入公司管理的技术方法，使企业在减少对环境、职工和邻近社区的影响方面更为有效。

本手册并不提供任何保证，既不明示也不暗示，包括但不限于，隐含的适销性保证、针对特定用途的适用性和无侵权担保。根据本手册建立环境和社会管理体系并不意味着获得任何IFC绩效标准的合规认证，包括但不限于IFC绩效标准1；也不意味着得到IFC的认可或与IFC有任何从属关系。

本手册的发行是基于以下理解：手册的作者、他们所代表的组织和国家以及出版方并不试图提供技术性建议。手册中包含的信息、政策和程序模板只作提供信息之用，供读者参考，而不应依靠本手册指导具体操作或其他用途。实施本手册的责任和风险完全由最终使用者承担。本手册中的材料是本着诚意提供一般性指导，对由于依赖手册中的信息而发生的损失和成本不承担任何责任。IFC和世界银行集团的所有成员都不对任何直接、间接、偶然性、特殊性、后果性、惩罚性或惩戒性损失负责，包括但不限于因使用或依靠本手册造成的利润、商誉、使用、数据或其他无形资产的损失（即使IFC已被告知有发生这些损失的可能性）或此类推论或结论。本手册发行的前提条件是，未经IFC事先书面同意，手册不应用于销售或其他商业性流通。

IFC不保证本出版物内容的准确性、及时性、完整性、可靠性和有用性，也不对其内容或使用承担任何责任。这里所表述的看法、建议、观点和其他陈述未经IFC或其董事会、世界银行或其执行董事会以及他们所代表的国家审查或认可，因此也不代表他们的观点和看法。

# 目录

欢迎辞以及如何使用本手册.....	4
第I节：使用环境和社会管理体系的益处 .....	7
第II节：了解环境和社会管理体系.....	11
概述.....	12
环境和社会管理体系（ESMS）的要素 .....	13
体系的开发与体系的实施.....	15
使用本手册及配套出版物开发和实施你的ESMS体系.....	16
第III节：开发和实施环境和社会管理体系的实用指南 .....	17
1. 政策.....	18
建立一套有效政策的目的.....	18
在现有政策说明的基础上进行修改还是编写新的政策说明.....	18
获得高级管理层和整个公司的承诺.....	19
2. 识别风险和影响.....	20
一般性环境和社会风险与影响.....	20
3. 管理方案.....	25
确定预防和纠正行动.....	26
编写有效的行动计划.....	27
编写有效的程序.....	28
简短案例.....	28
4. 组织能力.....	40
实施ESMS的职能、责任和权力.....	40
沟通与培训.....	42
5. 应急准备和响应.....	44
职业健康与安全隐息和紧急情况.....	47
外部事件引起的紧急情况.....	47
6. 与利益相关者的接触.....	48
绘制你的利益相关者图.....	49
制订利益相关者接触计划.....	50
7. 外部沟通与投诉机制.....	52
外部沟通.....	52
投诉机制.....	52
8. 向受影响社区持续报告.....	55
9. 监测与审查.....	56
指标.....	57
衡量和改进你的ESMS体系.....	60
将行动计划与ESMS改进计划联系起来.....	61
进行有效的管理层评估.....	62

# 欢迎辞以及如何使用本手册

环境和社会责任在当今的全球经济中正变得越来越重要。现在世界上有成千上万个环境和社会法规和标准。这些法规和标准确定了规则和目标，但企业所面临的挑战是如何实施。“环境和社会管理体系”（ESMS）可以通过一套明确阐述的可重复过程帮助企业将规则和目标融入其核心业务运作。

本手册意在成为一个实用性指南，帮助企业开发和实施环境和社会管理体系，这将有助于改善企业的总体运营。

在当前的经济环境下，公司的业绩压力越来越大，甚至只是力求生存。人们履行日常职责都已相当费力，实施新举措就更会遇到阻力。有些人以为环境和社会管理体系肯定规模大、复杂、成本高。但实际上并不是这样。一个有效的管理体系应当与公司的性质和规模相称。

如果一个公司已经有质量管理体系或健康与安全管理体系，利用本手册可将现有体系扩展，把环境和社会绩效包括进来。我们希望这个手册将加快公司的持续改进——为了公司自身的利益，也为了员工和利益相关者的利益。

本手册内容框架	
<b>第I-II节</b>	这两节是关于环境和社会管理体系 (ESMS) 的背景介绍。
<b>第III节</b>	这一节提供关于如何开发和实施ESMS的分步骤指导。如果你看到一个工具箱图标, 这意味着与本手册配套出版的“工具箱”中有一个对应工具。
<b>ESMS工具箱</b>	这个配套出版物提供帮助你开发和实施本手册所描述的体系的各种工具, 包括表格、模板、检查对照表和其他有用文件。我们建议你根据自己公司的情况对每个工具进行调整使用。
<b>ESMS自我评估和改进指南</b>	这个配套出版物包含了一份问卷、成熟度矩阵和改进提示, 用来帮助你衡量ESMS体系的成熟度和制订改进计划。

## 致谢

本手册由可持续商业咨询部 (SBA) 编写, 主要作者是Irene Angeletti、Rob Horner、Larissa Luy和Jeremy Ansell。

本手册以“国际社会责任” (SAI) 团队编写的材料和专业基础知识为基础, 主要的贡献者包括Craig Moss、Jane Hwang和Rachel Kanter Kepnes; 做出重要贡献的还有Edwin Koster、D.K.S. Moorthy、Eileen Kaufman、Doug DeRuisseau、Caroline Lewis和Yogendra Chaudhry。本手册使用的其他材料包括美国劳工部职业安全与健康管理局的培训材料。图片设计由Pam Henry提供。

照片来自IFC与国际劳工组织 (ILO) 的“更好工作”项目和世界银行图片库。



## 使用环境和社会管理体系的益处

“在当前的全球经济危机中，我们正面临着激烈的全球竞争和消费的不断下降。改善环境和社会管理使我们减少了材料投入，最大限度地减少了浪费，提高了我们的竞争力和盈利能力。”

**首席财务官 - 东南亚  
服装生产商**

## 环境和社会管理体系对 你公司的益处

当今的企业面临一系列重大环境和社会挑战。没有哪项挑战是不可战胜的，但如果不对它们进行有效的评估和管理，它们就会损害公司的利润、声誉和未来的业务前景。

这些挑战包括日益提高的能源和原材料成本、环境和劳动监管机构日益增长的权力和影响以及消费者对环境和社会问题的日益关注。不能实现经营目标或建立品牌和消费者信心可能算是企业面临的主要风险，而环境和社会风险则是这些主要风险以外的又一重风险。所有这些风险最终都会产生财务后果。而且，出口和国际业务对许多企业的成功至关重要，而出口你的产品和服务意味着企业需要遵守更多的国际法规、地方产业标准和消费者要求。这类要求越来越多地涉及企业在环境和社会领域的做法。这些风险、要求和压力都应成为激励你建立和实施管理体系的动力。

“我们看到一种直接的相关性——那些在社会领域表现较好的供货商在按时交货和产品质量等绩效指标方面也总是做得更好。”

**高级副总裁**

**跨国零售企业**



“作为全球领先的农作物生产商和出口商，我们在竞争激烈、充满波动的全球化市场里运作。我们用一种基于管理体系的方法来处理质量、环境和社会问题，这帮助我们通过过硬的产品质量、及时可靠的货物交付和公平、透明、合乎道德的商业实践吸引和保持了来自全球的客户。”

董事总经理 - 拉美一家农作物生产和出口企业

管理体系将使你可以预见并处理企业面临的问题，从而防止潜在风险演变为现实问题。

实施环境和社会管理体系（ESMS）可以产生直接的商业利益。节能、提高能源和原材料的使用效率有助于降低生产成本。减少废弃物和污染排放、进行回收利用可减少废弃物处理成本，而这类成本近年来在不断增高。事实上，你可以将某些有机废弃物转化为燃料或能源，最大限度地提高企业的环境可持续性，同时也降低了成本。管理体系可以帮助你将自己的支出与行业标准进行对照，发掘减少生产和运营成本潜力。

加强社会领域的管理同样可以带来实实在在的好处。清晰、透明的人力资源政策和程序可以改善工人与管理人员之间的沟通，这有助于预见和避免劳工问题。有效的职业健康和安全管理程序可以帮助你找出工作场所和生产流程中存在的隐患，这样你就可以采取措施来消除隐

“工人短缺一直是我们的一个挑战。现在，由于我们建立了‘社会和劳动管理体系’，我们的员工不仅工作愉快、效率很高，而且留在公司的时间也更长。”

总经理

拉美几家大型建筑公司的承包商

患或降低它们可能产生的负面影响。这不仅可以减少人员伤亡，还可以带来商业收益——因为缺勤率和员工流动率会降低，工人伤亡赔偿保险费会下降。

许多公司已经使用管理体系来进行质量控制。环境和社会管理体系（ESMS）只不过是將这种方法加以延伸，用来管理企业对环境、员工和其他外部利益相关者的影响。

最终，你的各个管理体系应当整合集中起来，形成一个全面管理体系，而不是对质量控制、职业健康与安全、环境管理分别设立单独体系。这本手册将帮助你实施一个与你公司的规模和性质相称的综合性环境和社会管理体系。



## 了解环境和社会管理体系

# 了解环境和社会管理体系

## 概述

管理体系是用来连贯地执行公司政策、实现经营目标的一套程序和做法。管理体系的目的是确保你制订了恰当的政策和程序,而且人们始终如一地遵守这些政策和程序。管理体系可以帮助你评估和控制风险,是实现持久改进的关键。管理体系的一个重要特点是持续改进——即不断地审查、修正和改进你的体系。最常用的方法是下图描述的“计划-执行-检查-处理”(PDCA)循环。

识别和分析风险和  
目标

对你的组织来说什  
么是重要的?你将  
怎样去做?

实施经过改进的  
解决方案

如果结果并非你所  
预见的,你将做出  
哪些变化?



开发和实施潜在  
解决方案

你将采取哪些行动?  
谁将在何时何地做  
何事以及如何做?

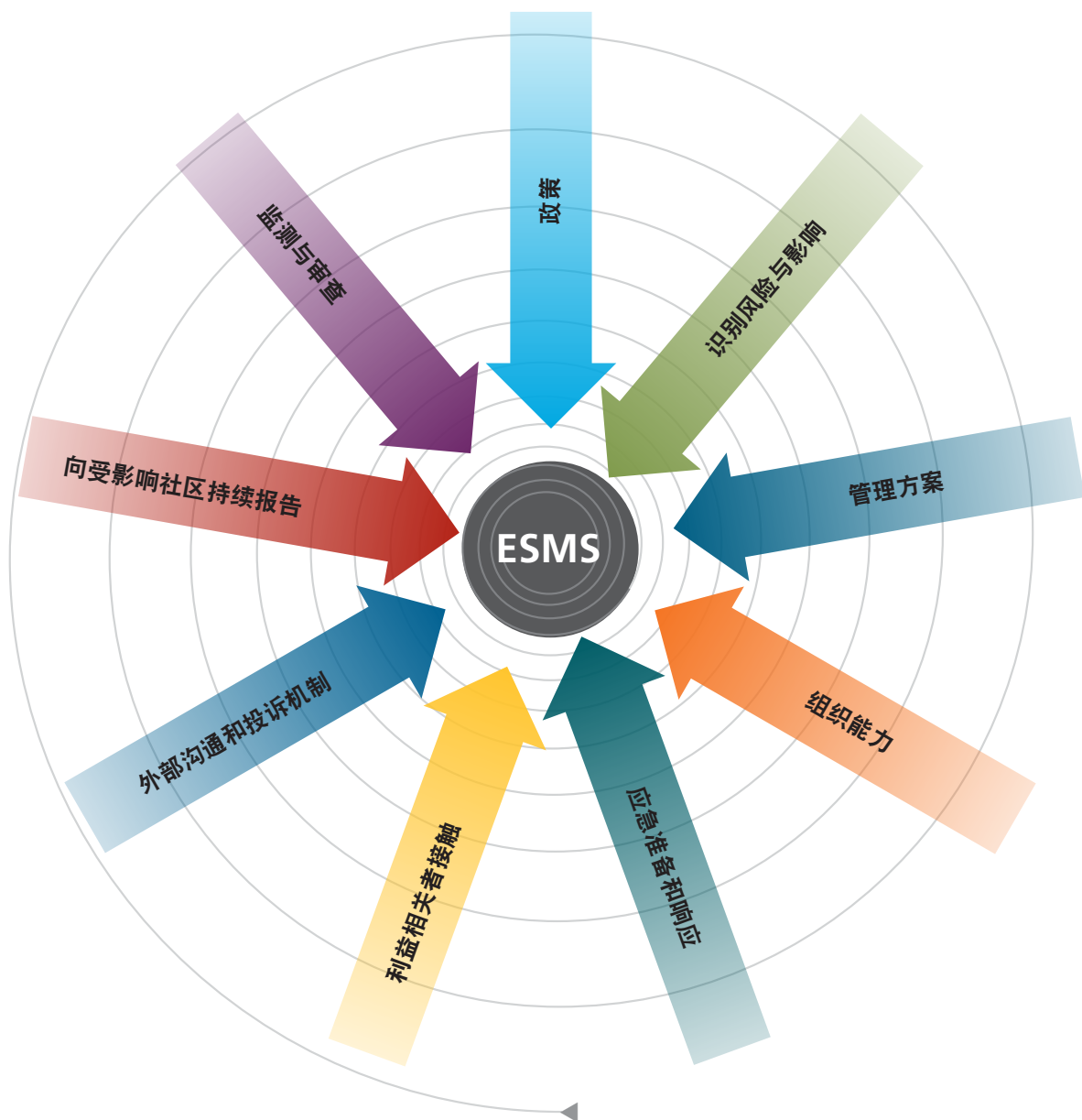
衡量解决方案的  
有效性,分析是  
否可以改进

采取行动之后你是  
否看到了你预想的  
变化?

工作场所的有效管理体系是由经过训练、对体系有承诺、认真遵守程序的人构成的。

### 环境和社会管理体系（ESMS）的要素

一个完整、有效的环境和社会管理体系（ESMS）是由几个相互关联的部分组成的。看看下图中有效ESMS的九个元素。这些元素每个都很重要，因为它们作为“计划-执行-检查-处理”循环的一部分，可以帮助你评估、控制和持续改进你的环境和社会绩效。下一节将分步骤说明如何使用这些元素来开发和实施管理体系。



## 衡量与改进

### 你无法改进你不衡量的东西。

许多公司已经建有质量管理体系。如果你的公司有质量管理体系，可能就已经具备了ESMS体系的某些元素，你可以在现有体系的基础上进行扩展。在这本手册的配套出版物《ESMS自我评估和改进指南》中，我们针对每个ESMS元素提供了自测评级方法。你可以通过自测来判断公司当前体系开发和实施的水平。你需要回答一系列问题，并在每个ESMS元素上得到0-5分（5分最高）。这个分数可以衡量体系的成熟度。你对自己体系的成熟度有所了解以后，就更容易采取具体的措施来对体系加以改进。

体系成熟度（5 = 最高）	
5	公司内部以及与主要供应链伙伴都实施了成熟的体系——持续改进已深植于公司的运营
4	公司内部建立和实施了良好的体系——例行开展改进活动
3	采用了系统化方法，但体系的建立和实施不连贯——零星进行改进
2	建立了有限的体系，实施零散——基本上是被动的
1	系统性了解和可重复过程很少
0	无系统性了解或可重复过程



## 记住

一个认真开发出来的详细ESMS只有得到了良好实施才有价值。

### 体系的开发与体系的实施

对管理体系最需要了解的事情之一就是体系开发和体系实施之间的区别。一个管理体系就是经过训练、对体系有承诺的人认真遵守程序。如果你把这句话分解来看，你会意识到它说的是“程序”。程序是人们一步一步遵守你的政策的方式。程序是有效的体系开发的核心。

现在让我们再来看这句话的另一部分——“经过训练、对体系有承诺的人认真遵守程序”。这说的是实施。实施涉及很多方面。当然，培训对确保人们了解相关程序、明白自己应该做些什么是非常重要的。但你还需要找到办法来获得他们对体系的承诺。

一种常见的情况是大公司往往更擅长系统开发。但尽管它们有写得很好的体系，要让不同地点或部门的人始终如一地实施程序往往会很困难。小公司往往在体系实施方面做得更好——如果它们有有效的领导。但是它们在编写体系文件方面很薄弱，而在每个组织的人员都经常变动的情况下，这类文件对保持连续性是很有必要的。

本手册及其配套出版物——《工具箱》和《自我评估和改进指南》——所采用的方法是针对ESMS每个元素平衡地讨论体系开发和体系实施。

定义	
体系开发	用文字描述政策和程序。
体系实施	经过训练、对体系有承诺的人认真遵守程序

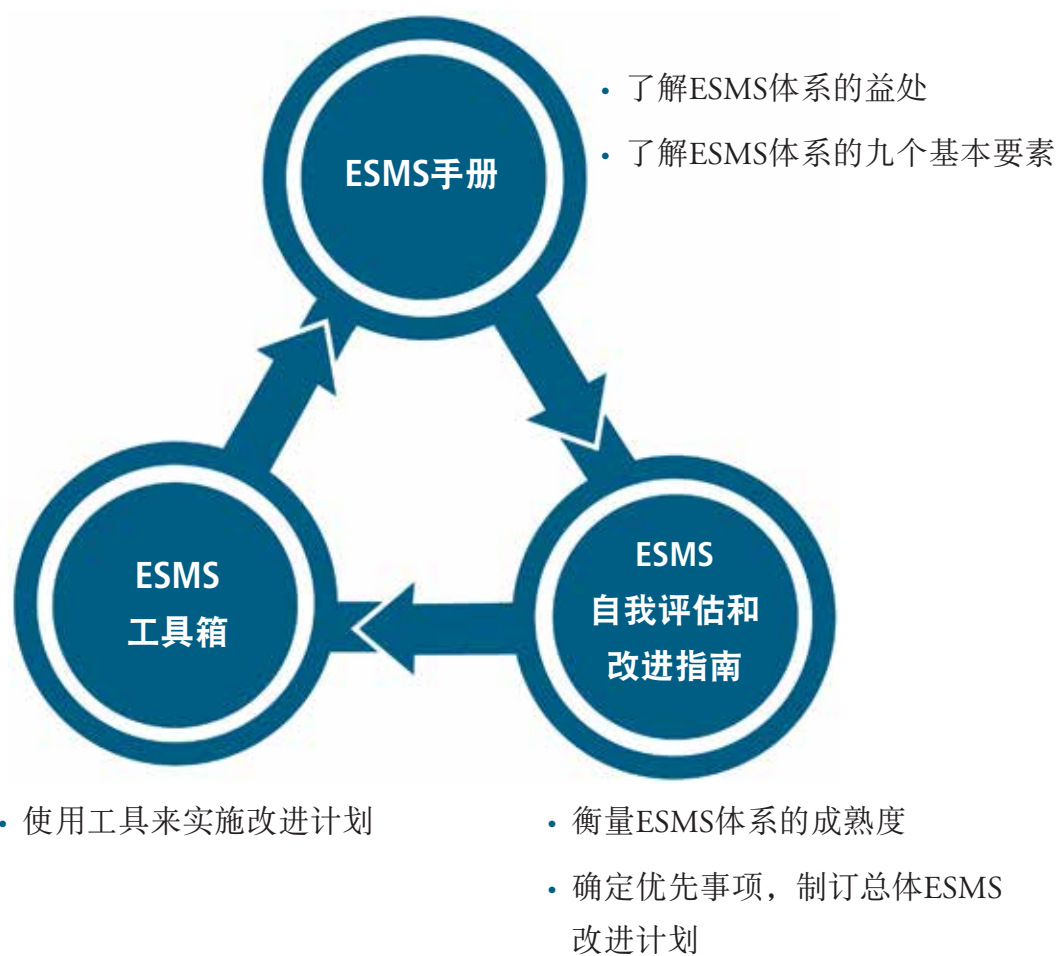
一个ESMS体系并不一定很复杂，但它确实需要有文字记录然后付诸实施。有些人误以为管理体系就是文件。文件只是其中一部分。管理体系需要加以实施并持续改进。



## 使用本手册及配套出版物开发和实施你的ESMS体系

本手册及配套出版物旨在帮助你衡量和改善ESMS体系的成熟度。

下图显示了如何在持续改进的周期循环中使用这三个出版物。







## 开发和实施环境和社会管理体系的实用指南

这一节就如何开发和实施ESMS提供分步骤指导。

对ESMS的每个元素，我们会提出对你公司现状进行快速测评的方法。



当你看到工具箱的图标时，这表明随本手册配套出版的“工具箱”有一个相应的工具，帮助你更容易地启动该项工作。

# 政策

5

对内和对外明确阐明公司的环境和社会政策及程序。高级管理层承诺进行持续改进。

4

有完整的环境和社会政策、程序和记录，对其集中保存并定期审议。公司上下对此有广泛认识。

3

制订了符合某些环境和社会标准的政策和程序。零星的沟通、实施和审议。

2

制订了符合某些环境和社会标准的政策。零散、自相矛盾或混乱不清的程序。

1

具有有限的环境和社会政策。

0

没有采用任何环境和社会标准。没有相关政策和程序。

ESMS体系的基石是你的环境和社会政策。你的政策总结了你的公司对管理环境和社会风险及影响的承诺。这些政策决定了公司在各方面业务中的预期行为。

## 建立一套有效政策的目的

简单说来，政策就是规则。政策告诉每个人在社会和环境问题上（如劳动和工作条件、资源使用效率和污染防治以及社区健康和安

全等）可以怎么做、不可以怎么做。阐述这些政策并使之被人充分理解的一个好的做法是编写一份系统性的“政策说明”。“政策说明”向公司管理层、员工、供货商、承包商、顾客及其他所有利益相关者阐明公司的相关政策。这有助于大家对公司的核心价值观、各方应当如何行事形成共同理解，也有助于外部利益相关者了解公司如何运作。

## 在现有政策说明的基础上进行修改还是编写新的政策说明

“政策说明”应当简洁——它不需要长篇大论，也不必象法律文件那样具有技术性。很多公司已经有可作为“政策说明”的企业行为准则，其中包含了道德伦理议题。你可以将现有的行为准则进行扩充，使之符合与本公司业务相关的国际环境和社会标准，如《IFC环境和社会可持续性绩效标准》。

编写“政策说明”需要仔细斟酌，使其对公司业务有较强针对性。在编写“政策说明”的过程中，应当考虑你所在行业所面临的具体风险。



使用“工具箱”中的**编写公司“政策说明”检查清单**来获得启发，决定你的政策要包含哪些内容。



## 获得高级管理层和整个公司的承诺

修改和实施“政策说明”需要公司高级管理层的支持。在有些公司，这可能需要获得董事会的批准。高级管理层的支持对在公司各层面贯彻对环境和社会标准的承诺是至关重要的。

要想切实执行环境和社会政策，可能需要公司、职工、承包商和供应商调整各自的行为。这可能颇具挑战性。改变组织行为有多种不同的策略和方法，不过专家们一个共识是，要想实现长久的转变，高级管理层必须对此做出承诺。

第一步是增强人们的意识。公司的员工每天要处理很多日常事务。如果“政策说明”只是一份书面文件，可能就不会得到重视，甚至看起来与他们的日常工作没什么关系。高级管理人员需要采取措施，让“政策说明”变得生动，密切体现在日常业务中。

要做到这一点，管理层需要充分强调环境和社会问题的重要意义，在董事会和管理层会议、公开演讲以及与员工的沟通中反复讨论这些问题。

人们对“政策说明”有所了解以后，下一步是培养对它的支持和认同。你可能会遇到一些阻力：“为什么要做这件事？太麻烦了。我的工作已经很多了。这对我们的底线有何帮助？”高层管理人员需要有效地对内和对外传达相关信息。他们需要明确表明，这是公司的一项长期承诺。要传达的核心信息是，这样做可以促进企业的成功，每个人都可以从中受益——当然每个人也都需要承担相应的责任。

当你说服人们为此做出努力之后，高级管理层需要推动政策的实施。他们不需要在日常操作层面随时进行指导，但需要切实采纳有关政策，并对实施计划进行监督。在公司内部和对外进行政策宣讲、将新程序融入公司业务、对有关人员和供应商进行培训——为开展这些工作，需要投入必要的资源。

起草一份初步意见可能是与高级管理层讨论上述步骤的良好时机。可考虑在编写“政策说明”的同时起草一份“总裁致辞”。



使用“工具箱”中的**总裁宣布实施ESMS的内部信件**来启动这项工作。

对任何关于变革的倡议，应考虑三个关键步骤：意识；承诺；和实施。

高级管理层可以帮助你加快推进这三个步骤。

# 识别风险和影响

风险评估的主要目的是识别潜在的环境和社会风险，以便制订恰当的战略来处理这些风险及其潜在影响。

下面几页里我们将介绍不同产业共同面临的一些主要问题。

## 一般性环境和社会风险与影响

### 1. 环境

风险	▶	潜在影响
释放空气污染物（排放废气）	▶	污染空气、土壤和地表水
向本地水体释放液体废弃物或污水，或不恰当的废水处理	▶	污染地表水
产生大量固体废弃物和不恰当的废弃物管理	▶	污染空气、土壤和地表水
有害物质管理不当	▶	污染邻近土壤和水体
过度耗费能源	▶	造成本地能源耗竭，释放燃烧残留物而导致空气污染
过度用水	▶	水资源耗竭
很高或过度的噪声	▶	对人的健康产生负面影响，扰乱本地野生动植物
不当或过度用地	▶	土壤退化，生物多样性损失

5 成熟的体系，作为持续改进计划的一部分得到定期审查和更新。听取公司内部和外部意见。相关程序延伸至承包商、分包商、第三方和供应链。

4 对环境和社会风险与影响有系统性的识别、有文件记录并确定优先次序。根据公司固有业务、新业务和业务变化进行定期审查和更新。公司内对此有广泛认识和参与。

3 工作人员了解并参与环境和社会风险与影响的识别及其优先次序的确定。根据需要聘请外部专家。

2 确立了在所有关键业务领域识别环境和社会风险与影响的程序。

1 进行基本的环境和社会风险与影响识别与评估，但只限于几种业务活动。

0 不进行环境和社会风险与影响的识别与评估。



## 2. 职业健康与安全

风险	潜在影响
<b>物理隐患</b>	
滑倒、绊倒或摔落	工人受伤（扭伤、拉伤、骨折）
在高处作业时摔下	工人受伤或死亡（骨折、危及生命的创伤）
与移动的设备（车辆、叉车、吊车）相撞	工人受伤或死亡（危及生命的创伤）
被未加恰当封闭、防护的机器或移动中的机器夹住	工人受伤或死亡（割伤、创伤性截肢）
很高或过度的噪声	听力受损
极端温度	体温过低，中暑，脱水
接触裸露或有故障的电线	工人受伤或死亡（触电）
由于粉尘或易燃物起火造成爆炸或火灾	工人受伤或死亡（窒息、烧伤）
暴露于电离辐射中（X射线）	工人受伤或死亡（皮肤损害，放射病，癌症）
暴露于非电离辐射中（紫外线、可见光）	工人受伤或死亡（灼伤，失明，皮肤癌）
<b>化学隐患</b>	
吸入、皮肤接触或摄入有害化学品（如杀虫剂、化学溶剂）	工人受伤或死亡（受到刺激，内脏受损，中毒）
吸入粉尘	工人患病（肺功能下降）
暴露于封闭空间中的有害气体	工人死亡（窒息）
<b>生物隐患</b>	
接触携带病原体的人或动物的血液或体液	工人生病或死亡
接触空气传播或病媒传播的疾病（细菌、病毒或霉菌/真菌）	
接触有毒的植物、动物或昆虫	
缺乏恰当的福利设施（如饮用水、厕所、洗浴设施等）	工人健康受损
<b>人体力学隐患</b>	
重复性动作	工人受伤（肌肉及其连接组织发生扭伤和拉伤，引起疼痛、发炎、麻木或丧失肌肉功能）
提举重物的方法不正确	
工作台的设计或摆放不恰当	
站立时间过长	

## 3. 劳动力

风险	▶	潜在影响
缺乏劳动合同，使用工人难以理解的合同，或使用条款与实际工作条件不符的合同	▶	强迫劳动
通过雇工承包商剥削移民或临时工，包括非法克扣工资（如过高的介绍费、交通/住房费用等）	▶	强迫劳动
工资过低或不足	▶	工人过度加班，陷入贫困循环（也会导致童工问题）
过度加班	▶	工人疲劳，导致高伤病率
剥削年轻工人或学生工人	▶	童工
工人缺少结社自由或投诉机制	▶	对工人的不公正对待，工人无法表达关切或进行投诉
雇佣和升职过程中的歧视性做法	▶	不良的工作环境，机会和利益的不平等
言语和身体（性）骚扰	▶	工人不满和创伤
工人居住场所不安全、不卫生	▶	工人健康受损

## 4. 社区健康和安

风险	▶	潜在影响
向空气中释放污染物和有害粉尘	▶	对社区人口健康的负面影响
地表水或饮用水污染	▶	对社区人口健康的负面影响
本地供水紧张	▶	用水者之间的矛盾
暴露于有害物质中	▶	对社区人口健康的负面影响
由于工人涌入而传播疾病	▶	对社区人口健康的负面影响
因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	▶	对社区人口健康的负面影响
释放不良气味	▶	对社区人口健康的负面影响
过度噪声	▶	对社区人口健康的负面影响
对保安人员缺乏恰当管制或培训	▶	对本地社区成员的暴力
工厂附近和社区内在不恰当的时间段（如儿童上学/放学时）车流过多或缺乏管制	▶	社区成员因交通事故受伤或死亡
设计不良的建筑和基础设施	▶	社区成员伤亡和财产损失



以下是建立健全的风险评估体系所需考虑的关键因素：

- 要包括环境、职业健康与安全、劳动力和社区等各方面风险。
- 定期评估，至少每年一次。
- 企业经营发生重要变化时要进行新的评估。
- 出现重要外部变化（如新的法律法规出台）时要进行新的评估。
- 听取公司各个层面的职工和管理者的意见。
- 听取受影响社区和其他外部利益相关者的意见。
- 如果本公司人员不具备相关能力，应聘用外部咨询人员和专家。
- 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。
- 将监测计划与重点风险相联系。
- 不仅考虑本公司的风险，也要考虑供应链上的风险。
- 根据公司业务规模和复杂程度对风险评估进行调整。

风险评估有多种方法。一个常用方法是绘制工厂地图和生产流程图。这可以突出反映职业健康与安全风险和环境影响。进行劳动风险评估的一个常用方法是使用风险因素检查表，表中包含的风险因素有雇员的人口学特征、地区劳动法规、合同安排等。



现在你已经对各行业共同面临的典型风险有所了解。那么，首先你可以使用**风险识别工作表**、根据你公司的业务和经营环境来识别你面临的潜在风险及其负面影响。

然后，你可以使用**过程图**或**物理图**工具来更详细地分析生产过程中可能出现哪些问题。

通常来说，想要涵盖公司可能造成的每一项环境影响和社会影响是不太可能或不太现实的。你可以使用**风险评估表**来确定各种风险的优先次序，决定首先处理哪些风险。

关于你所在行业在环境、职业健康与安全以及社区等方面的风险和影响，请参考世界银行集团《环境、健康与安全指南》（网址：[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)）。



# 管理方案

管理方案以行动计划和程序改进为核心，力求避免、缩小或弥补识别出来的风险和影响。

例如，如果你做出了避免用工歧视的政策承诺，并根据公司缺乏员工申诉体系的情况将用工歧视识别为一个风险因素，那么就可以建立一个申诉程序来降低歧视风险。或者，如果你的政策目标之一是减少有害物质，而且根据工厂产生大量化学废物的现状将有害物质排放作为一个风险因素，你就可以采取行动来减少有害物质的使用。

朝着既定目标和指标有经过验证的进展；环境和社会（E&S）绩效大幅改善。承诺通过年度改进计划进行持续改进。

例行持续实施主动管理E&S风险与影响的行动/活动。订有可衡量的全公司目标和指标。定期加以审查和更新。

有用来管理E&S风险与影响的行动和活动，符合风险减缓的层次结构——避免、降低、抵消/补偿。主动管理有关问题。

针对公司主要活动确定了处理和缓解E&S风险与影响的程序，划分了责任。主要是被动措施。

有若干非正式的缓解E&S影响的方案或活动。

没有用来缓解E&S风险与影响的程序。

5

4

3

2

1

0



### 确定预防性和纠正性的行动

良好的做法是强调采取预防性和主动性行动，从而：（1）避免引起社会或环境危害；（2）如果不能避免，就尽可能降低其负面影响；（3）如果不能降低影响，就采取措施来弥补或抵消造成的危害。

首先应当采取行动来避免或预防负面影响。例如，假如你要扩大生产，并将饮用水识别为一项重要风险。你就可以改变新工厂的选址，或是采用不同的设计，避免对工厂附近居民和社区的地下水源造成污染。或者，假如某个生产工序会使工人接触有害化学品并污染本地河流，那就可以考虑改变生产流程，避免使用这些化学品。

#### 确定行动优先次序



在很多时候，完全避免造成危害是不可能的——比如你没法搬迁工厂、找不到替代性的生产流程或材料。在这种情况下，你应当力求降低公司的负面影响。假如你的企业位于妇女地位低下、教育机会较少的地区，而且她们在工作场所经常受到男性同事或主管的不公正对待。在这种文化背景下，很重要的一点就是在公司的招聘、雇用和培训过程中给妇女同等待遇，使她们获得公平的培训和提升机会。你也可以建立无歧视程序，确保招聘、雇用和培训规则明确易懂，所有人都予以遵守。你还可以开展必要的培训，确保所有人都了解并遵守相关程序。

有些情况下，某些负面影响不能完全避免或降低，你就需要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，假如你的企业耗水量很高，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，你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。

## 编写有效的行动计划

无论你决定采取哪种行动，都应将其视为一个持续改进的过程——你需要设定目标和达标期限，衡量结果，并视情对计划进行调整。你还要分配计划实施职责，让公司内部适当的人员和部门介入。

在制订行动计划的过程中，你需要思考以下关键问题：

- 什么—你要应对哪些环境和社会风险
- 怎样—解决这些风险需要采取哪些行动和程序
- 为什么—采取这些行动和程序的原因（目标）以及预期结果（指标）
- 何时—时间框架和期限
- 谁—何人负责



使用“工具箱”中的**行动计划图**来启动行动计划的编写工作。

上面的例子讨论了不同行业涉及的风险。这只是可采取的多种行动中的一些例子。你可以根据自己面临的具体情况进行调整或增减——保持灵活性，适应公司的具体需要。制订行动计划的过程中要咨询公司员工、管理人员、专家和外部利益相关者的意见，包括供应商和所在社区在内。他们可以对哪些事项较为重要、哪些做法行之有效提供一些洞见。向他们征求意见还有助于获得他们对行动计划的支持和对计划实施效果做出反馈。这对管理体系的不断改进是至关重要的。

关于如何处理你所在行业在环境、职业健康与安全和社会等各方面的风险与影响，请参考世界银行集团《环境、健康与安全指南》（网址：[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)）。

### 编写有效的程序

程序是给工人、主管和经理的分步骤指导，使所有人对各种情况下如何行事具有共同的理解。程序还有助于确保即使人员不断调换，规则仍可以得到遵守。清晰、详细的程序有助于将你的社会和环境政策融入企业日常运作。

一种好的做法是对企业的各种程序进行书面描述。关键是使这种描述尽可能地清晰和简洁。你可以使用文字、检查对照表、流程图等多种方式，甚至只用图示说明。到底使用哪种形式可根据其受众而定。文字描述可能更适于管理人员和主管，而对文化水平不高的工人或外来移民来说图形演示可能更加有用。



使用“工具箱”中的**程序提纲**启动这项工作。

光是记录一项程序还不够。最终目标是有效实施程序。最重要的一点是公司雇员需要知道新程序的存在，并理解执行该程序的重要性。他们还需要具备实施程序所需的技能和知识。这需要通过例行的沟通和有效培训来实现。下一节“组织能力”将对此进行更多讨论。

最后，你必须确保公司雇员可以获得每项程序的最新版本。过时文件应被移除或明确标明，以确保员工不会无意中遵循了过时的旧程序。

### 简短案例

这里我们介绍几个简短的案例，以之说明不同行业的企业为避免、降低或抵消/补偿主要的环境和社会风险可采取的行动。你可根据自己的企业规模和风险性质对这些行动计划进行调整，以适应本企业的需要。

# 绵羊山羊养殖公司

## 风险：消耗大量淡水

“绵羊山羊养殖公司”（SGC）是位于埃塞俄比亚南部的一家中等规模的畜牧企业。该地区的主要饲料来自天然草场（主要包括草、灌木、树叶和豆荚），而饲料的供应数量和质量根据降水的分布而具有明显的季节性变化。按牲畜的产奶量、生长速度和繁殖速度等指标衡量的生产率总体较低。公司向非洲和中东国家出口活畜和羊肉，这些地区由于宗教和文化原因要求进口活畜。公司所在地区通常地表水资源匮乏，主要水源包括水井和水塘。当地村民抱怨，由于SGC公司大量用水，本地社区总是面临供水不足的问题。这个问题在旱季尤为严重，有些人不得不到很远的地方（步行长达5小时）找水。

影响
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当地社区缺水</li> </ul>
避免
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将公司业务迁至地表水更为丰富的地区</li> </ul>
降低
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开展用水审计：安装水表，搜集5-10天的数据，对照牲畜的饮水需要来找出问题</li> <li>• 评估牲畜喂养方法：对牲畜喂养过量蛋白质或矿物质会导致它们口渴，增加饮水量</li> <li>• 通过牲畜饮水设施减少用水损失：             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 调整水槽阀门，防止水流过大；</li> <li>• 使用清洗用水少的小饮水槽；</li> <li>• 用根据牲畜饮水需要供水的饮水设备代替饮水槽；</li> <li>• 对饮水设备配置余水收集盆；</li> <li>• 定期对供水系统进行维护，防止和修补漏水点</li> </ul> </li> <li>• 通过以下手段尽量减少清洗用水：             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 用水冲洗前先清扫和刮除污物；</li> <li>• 采用高压水枪而不是耗水量大的清洗工具；</li> <li>• 收集水槽余水用于清洁；</li> <li>• 采用节水龙头和/或触控龙头；</li> <li>• 用刷子和水桶来进行某些清洗工作</li> </ul> </li> <li>• 尽可能用不用水的方法来清洁圈舍；收集粪便用做堆肥</li> <li>• 安装耗水量低的蹄浴设备或蹄垫（来代替蹄浴），以减少防疫用水</li> <li>• 将用过的水储存起来用于牲畜清洗、圈舍清洁或灌溉</li> </ul>
抵消
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与当地社区和NGO合作，整修水井，推动雨水收集技术的使用（如屋顶集水、池塘集水）</li> <li>• 在旱季为受影响的社区购买并运送饮用水；提供存水容器</li> </ul>

## 奶业公司

### 风险：未经处理或处理不当的废水排放

这是在巴西北部经营的一个中等规模跨国公司，生产的产品有脱脂奶粉、瓶装果汁饮料和各种品牌的巧克力。该公司在洗瓶和各种生产过程中每天要产生600立方废水。废水经过处理后排入附近的一条河。近几个月来，河流下游社区关于水质的投诉增多：河水变黑或是颜色很暗；有鱼类死亡；河水发出臭味；河鱼的质量和数量都有所下降。河水不适合灌溉，因为它会导致土壤塑化。该公司官员否认这些问题是由公司的生产活动造成，但承认公司的污水处理厂曾经发生过故障。

#### 影响

- 地表水/下游河流受到污染

#### 避免

- 替换可能对废水造成污染的有毒或有害物质
- 对公司排放的工业废水进行充分处理，并为经过处理的废水寻找循环使用的途径，如用作当地其他产业的水源
- 减少公司污水处理厂的工作负荷：
  - 调查废水的所有来源并减少废水排放，尽量减少非消耗性用水；
  - 修改耗水量大的生产工序或用无水或节水工艺代替；
  - 收集无毒无污染和浓缩废液出售给养猪或养牛农户（如果可能的话）

**降低**

- 评估和改进污水处理厂的运行情况，改善污水处理效果：
  - 分析污水处理厂的入水和出水特点和其他运行参数；
  - 评估瓶子和设备清洗等过程中产生的废水的水压和有机质含量等参数；将废水流量调整到与处理厂设计能力相匹配的水平；
  - 通过使用贮水槽或临时储水装置，尽量降低进入污水厂的废水的流量波动；
  - 对洗瓶和其他用水量大的操作进行排期，交错进行；
  - 安装联锁系统，确保污水厂一旦出现故障即立即关机；将未经处理的废水输入临时储水设施，防止废水被直接排出；
  - 通过及时清淤和其他管理工艺防止污泥积累、污水溢流；
  - 向污水处理厂操作人员提供充分培训，确保按照相关标准（如设计流量）运行
- 对处理过的废水进行分析，确保它符合排放标准后再向外排放
- 考虑建立一套单独的处理装置用于有毒/受化学污染的废水（如洗瓶过程中产生的含有洗涤剂或其他化学物质的废水）

**抵消**

- 积极与当地社区、监管部门和非政府组织进行磋商/合作，解决该地区对水质的担心



## 城市建造者

### 风险：建筑垃圾

“城市建造者”是阿根廷门多萨市的一个小公司，在该市开展很多建筑拆除和建设工程。目前该公司承包了在市中心拆除一座旧写字楼、建造一个多层住宅区的项目。本地居民经常抱怨该公司随处放置建筑垃圾，其中可能包含石棉和其他有害材料。而且拆除工作开始前也没事先采取措施灭除旧大楼里的老鼠蟑螂等。未经处理的建筑垃圾造成大量粉尘，老鼠成灾，而拾荒者也在附近聚集。这不仅导致附近的房产价值下降，而且也由于风将粉尘吹到周边而造成土壤污染。而施工工人所产生的腐烂垃圾更是大大加剧了该地段的鼠害问题。

影响
<ul style="list-style-type: none"> <li>对建筑垃圾的不当处置引起土壤污染，影响本地社区</li> </ul>
避免
<ul style="list-style-type: none"> <li>制订并实施针对所有工地的建筑垃圾管理计划</li> <li>制订并实施对建筑垃圾进行回收、再利用和安全倾倒至合格填埋场的程序</li> <li>对所有工人就拆除工程中如何恰当作业、如何处理建筑垃圾和易腐垃圾进行培训并定期再培训</li> <li>在开始拆除前查找并移除地下污水池等危险设施</li> <li>在开始拆除前实施灭鼠计划</li> <li>在开始拆除前对建筑物是否使用了石棉材料进行调查；如有必要，实施石棉处理计划</li> <li>在移除石棉和其他拆除活动中进行空气监测</li> <li>采取必要措施防止扬尘</li> <li>放置用于收集和安全处理工地固体垃圾的设施</li> <li>放置用于收集和安全处理工地易腐垃圾的害虫收集容器（需能防鼠）</li> <li>至少每天一次从工地清除拆除过程中产生的瓦砾和可回收材料</li> <li>使用水雾来减少建筑拆除工地及运输过程中产生的浮尘和颗粒物；对因此产生的废水进行恰当的收集利用或将其处理至可接受的水平后排入市政下水管道</li> <li>运输易产生粉尘的垃圾时对其遮盖；定期监测运输过程中粉尘遮盖的效果</li> </ul>
降低
<ul style="list-style-type: none"> <li>建立并实施当地居民投诉机制，以便及时了解施工造成的影响和问题</li> </ul>
抵消
<ul style="list-style-type: none"> <li>对因未加管控的施工受到负面影响的居民进行赔偿</li> <li>向那些表示因拆除工程身体受到伤害的个人提供体检</li> </ul>



## 可可出口公司

### 风险：不当使用设备和个人防护设备

“非洲未来可可公司”1988年于加纳成立，为本地市场生产可可，并为后来对外出口打下了基础。公司最近一次由社会/环境组织进行的审计显示，农场工人对弯刀、斧子、钩子、修枝剪刀、梯子和链锯等工具的使用存在安全隐患。大多数工具都是为男人设计的，未考虑妇女和年轻人的身体情况。农场工人最常见的伤害包括：除草、收获和剥可可豆荚时被割伤；从梯子上摔下来造成骨折和其他身体伤害。另外，农场工人还经常抱怨因为经常弯腰、背重物等而造成全身酸痛、背痛和其他身体不适。受伤的农场工人往往得不到充分的急救处理，或者无钱医治。

<b>影响</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 农场工人受到擦伤、拉伤、割伤、骨折等身体伤害</li> </ul>
<b>避免</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参与本行业设计和安装新设备和工具的行动（如开发和使用剥可可荚的机器），消除可可生产中的安全隐患</li> </ul>
<b>降低</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定期购买和分发适应男工、女工和年轻工人身体条件的工具</li> <li>• 找出符合人体力学的工具使用方法；对农场工人进行培训</li> <li>• 确定个人防护装备（PPE）的正确使用和维护方法，对工人进行培训</li> <li>• 规定充足的休息时间</li> <li>• 将工作时长限定在法律规定的工时之内，避免工人过度疲劳或发生事故</li> <li>• 经常举行生产工具培训（对每种具体操作任务和所用工具进行指导），帮助工人认识安全隐患，避免事故发生</li> <li>• 对农场工人进行如何发现安全隐患和控制隐患的培训，例如使用锐利工具、举重物、使用链锯之前都必须经过培训，对饮酒和使用毒品零容忍，等等</li> <li>• 成立由富有经验的农场工人组成的小组，负责对所有工人定期进行生产安全培训和监测事故发生率</li> </ul>
<b>抵消</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 找出以前曾受伤的工人，为其提供治疗和康复服务</li> <li>• 与本地政府部门合作，扩大本地医疗中心的服务范围，对工伤工人进行充分治疗</li> </ul>

## 金属切割公司

### 风险：工人接触金属加工液

“最佳金属加工”是保加利亚一家中型金属切割公司，生产用于医疗设备的各种金属部件。公司员工流失率不断上升，而且员工因健康问题缺勤的现象也日益增加。许多工人抱怨有皮肤痛痒、呼吸困难和哮喘、支气管炎等其他呼吸系统问题。最近一批工人仅工作了六个月之后就因健康问题辞职，另外一名在公司工作了几十年的老员工最近被诊断出癌症。这些问题都可以追溯到工人工作中接触金属加工液（MWFs）这个问题上。金属加工液在金属加工过程中被用来降温，减少摩擦，去除研磨等工艺流程中产生的小金属颗粒。工人可能吸入金属加工液的蒸汽，也可能出现皮肤接触（如加工液溅出）。该公司称他们要求所有工人都佩戴个人防护装备（PPE），以便尽可能减少与加工液的接触。但这些装备要工人自己掏钱购买，因此许多工人实际上并不使用防护装备，操作中很容易接触金属加工液。很多工人也不记得接受过关于如何正确使用金属加工液的培训。

影响
<ul style="list-style-type: none"> <li>对工人健康的不良影响</li> </ul>
避免
<ul style="list-style-type: none"> <li>从供货商那里获得材料安全信息说明（MSDS），了解金属加工液的成分和相关风险。选用有毒材料含量最低的加工液</li> </ul>
降低
<ul style="list-style-type: none"> <li>安装并定期维护通风系统，确保其正常运行</li> <li>制订并实施关于恰当处理金属加工液和设备维护的程序，以减少加工液污染</li> <li>开发并实施关于金属加工液的危害和防护措施的培训项目，对所有直接从事金属加工的工人进行培训，内容包括：             <ul style="list-style-type: none"> <li>日常管理和正确的清洁方法；</li> <li>和个人防护装备的使用；</li> <li>有助于限制与加工液接触的良好卫生习惯，如经常洗手、换掉受加工液污染的衣服等</li> </ul> </li> <li>根据风险评估，向工人免费提供恰当的防护设备（如防油或耐油呼吸防护用具、护目镜、面罩、手套、化学防护服等）</li> <li>在作业区附近设置清洗点，鼓励工人形成良好的清洗习惯</li> <li>在作业区附近安装紧急淋浴</li> <li>定期评估工人对金属加工液的暴露情况             <ul style="list-style-type: none"> <li>找出容易接触到加工液（高暴露）的工作任务，并通过适当的空气采样方法（如个人空气采样）进行监测；</li> <li>检查监测结果，确定用来控制加工液暴露的工程设计和工作方法有否有效</li> </ul> </li> <li>定期对工作中可能接触金属加工液的工人进行医疗筛查，以便尽早诊断和治疗相关疾病。医疗筛查应包括一份由雇员自己填写的健康问卷、对加工液可能危害的器官（肺和皮肤）的适当检查以及肺功能测试（肺容量测试）</li> <li>保留所有与金属加工液有关的事故记录和工人体检结果，定期进行审查和根源分析</li> </ul>
抵消
<ul style="list-style-type: none"> <li>向受影响的工人提供医疗服务和及时帮助</li> <li>根据地方和国家法规，对因工健康问题及丧失劳动能力进行补偿</li> </ul>

## 厄瓜多尔养鸡场

### 风险：短期用工需求造成工人过度加班

“厄瓜多尔养鸡场”是位于厄瓜多尔瓜亚基尔市郊的一个著名养鸡场。该鸡场兼养蛋鸡和肉鸡，是厄瓜多尔历史最为悠久的公司之一。公司有300多名员工，目前正在迅速扩大，计划在今后2-3年内将生产规模增加一倍。公司的扩张计划包括购买和安装新的孵化设备、对通风系统进行全面升级等。由于鸡场的管理层事先未对扩张项目进行充分准备，现在他们面临进行设备养护和管理通风系统的技术工人的短缺。过去两周里技术工人已经两次提出他们被迫过长时间工作。上周的一个事故就是因为工人工作时间太长而过于疲劳造成的。根据调查，有些工人表示过去10天里他们每天都工作两个班次。

影响
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工人工作时间过长、过度劳累造成工伤/疾病</li> </ul>
避免
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立人力资源程序，确立公司关于用工和工作条件的政策</li> <li>• 通过专门培训向管理人员、车间主管和工人介绍新的人力资源程序</li> <li>• 确保新的人力资源程序明确说明不能要求工人连续两周每周工作48小时以上或包括加班在内工作60小时以上、七天只休一天</li> <li>• 确保今后所有的扩张计划都提前充分准备，在新项目开工前有关技术人员必须安排到位</li> <li>• 保留一份事先认定有资质的合同工名单，聘请他们承担短期工作或意外增加的工作量</li> <li>• 如果不能将工作外包，就要推迟项目的完工时间，防止工人过量加班</li> </ul>
降低
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使高级管理层、车间主管和工人代表更好地了解关于工时的劳动法规以及过量加班与工作伤病之间的关联</li> <li>• 监测工人的工时以及职业伤病记录；出现过量加班后要采取纠正行动</li> <li>• 实施用来解决工时过长和其他问题的员工投诉机制和投诉处理程序</li> <li>• 确保加班工人得到加班工资</li> </ul>
抵消
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据新确定的加班工资对过去的加班时间进行补偿</li> <li>• 向因工作时间过长而过度劳累或承受其他工作压力的工人提供体检和医疗帮助</li> <li>• 向因工伤病人员提供医疗帮助</li> <li>• 对因工伤病人员补偿工资损失，对失去劳动能力或丧生者进行补偿</li> </ul>

## 即食沙拉加工厂

### 风险：使用第三方移民工人

美国的一个蔬菜加工厂有100名长期工，300名合同工。这些合同工通过一个中介机构进入该工厂工作。工厂管理方之所以采用这种安排，是因为工厂所在地区很难找到愿意接受季节性工作的工人。中介机构雇用移民工人来填补工厂的用工需求，它负责招聘和把工人运到工厂，也负责工人培训和工资的支付。工厂的管理人员和长期工都是本地人，讲英语。他们非常清楚自己根据美国劳动法所享有的权利，觉得该工厂是个不错的单位。他们觉得与这么多合同工一起工作是一种挑战，因为这些合同工只讲西班牙语，达不到本地工人的技能水平，也对他们的权利缺乏了解。

#### 影响

- 对合同工或移民工人的歧视
- 强迫劳动/人口贩卖

#### 避免

- 减少公司对临时工的依赖
- 只使用具备合法资质的职业中介机构
- 制订针对合同工/移民工的明确用工和补偿政策和雇佣条件；向工人、车间主管、经理人和职业中介机构说明这些政策
- 确保职业中介机构充分理解公司的劳动政策；在与这类机构的服务协议中使这些政策具有约束力
- 根据本公司的政策、程序和本地法律，对职业中介机构在劳工待遇方面的表现进行定期监测和审计

#### 降低

- 确保合同工/移民工了解他们在工资、福利和扣款等方面的权利（使用他们可听懂的语言）
- 与职业中介机构达成协议，使之对为合同工/移民工提供的住房、交通等服务进行合理的、基于成本的扣款（工人不负责支付就业介绍费）
- 确保所有合同工/移民工都收到以其母语提供的合同和定期支付工资记录
- 建立长期工和临时工都可使用的投诉机制
- 定期与合同工/临时工交流，听取他们的意见

#### 抵消

- 确保职业介绍机构对工人的非法扣款被退还
- 对以前工资低于最低工资（或高于法定最低工资但低于合同规定）的工人进行追溯补偿

## 社区医院

### 风险：室内空气污染

“国家医院”是菲律宾安蒂波洛市历史最为悠久的医院之一。这座医院有150张病床，由当地一个信托委员会所有，在过去一个多世纪为当地提供了优质的医疗服务。近几个月医院职工和患者一直抱怨空气质量差，有难闻的气味，让人感到憋闷，而且出现了眼、鼻、喉不适和恶心的症状。员工缺勤率上升，导致门诊的一些基本服务受到影响。这些问题引起了院长的关注，最近他就此向医院的维修经理了解了情况。维修经理表示这个问题可能是空调换气系统的缺陷引起的，如换气不足、送风不良、热控制不良、缺乏必要维护等。维修经理组织了一个小组来对问题进行进一步调查，并采取了适当的控制措施。经过认真检查，他们又发现了其他一些问题，包括医院地下车库、传染病房、厨房、消毒室和手术室的空气存在交叉污染。这些因素都造成了医院室内空气质量问题。

影响
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 室内空气质量差给工作人员和病人的健康造成不良影响</li> </ul>
避免
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实施对空调换气系统的检查和预防性维护计划，防止此类问题再次发生</li> <li>• 制订和实施空调换气系统的清洁维护程序。定期对系统进行排水、清洁、更换部件（如排水盘、阻尼器、冷却塔、过滤器等），尽可能减少系统内微生物的生长和污染</li> <li>• 检查和修改进气口和排气口的方向，以消除本地污染源（如地下停车场、车库和传染病房）造成的交叉污染</li> <li>• 改变进气口位置，或增加活性炭等专业过滤装置</li> <li>• 确保室外空气阻尼器的最低设置可以提供充足的新鲜空气并且不会因能效原因被不恰当地关闭</li> <li>• 确定医院内各区域的气压关系，采取工程控制手段（空气从正压区流向负压区）</li> </ul>
降低
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开展人员培训，对空气质量进行日常监测并根据需要对空调换风系统进行调整             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 定期监测二氧化碳水平，确定系统是否提供充足的新鲜空气；</li> <li>• 定期监测一氧化碳水平，这是油气燃烧产生的副产品进入空调换气系统的一个指标；</li> <li>• 监测可吸入悬浮颗粒物，这是过滤设备有效性的指标</li> </ul> </li> </ul>
抵消
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 向受影响的工作人员和病人提供及时治疗</li> </ul>

## 纺织厂

### 风险：消防安全

印尼的一个纺织厂生产工业用途的织造布和非织造布。几周前，附近一个类似工厂发生了火灾，18名工人严重受伤。这一事故使纺织厂的管理层将消防安全作为工厂的一项首要议程。他们突然意识到火灾也可能发生在自己的工厂。工人也看到这种风险，开始向管理层提出关于消防安全的问题。他们意识到，如果发生火灾，他们不知道该怎么办，也不知道去哪里躲避。工厂的客户也表达了他们的担忧。

#### 影响

- 由于缺乏消防安全计划而造成生命和健康风险

#### 避免

- 进行风险评估，审查工厂的设计和运行，确定如何加以改善升级以便达到本地和国际认可的现代消防标准，特别关注以下方面：
  - 防火（如电器设备的安全，将易燃材料放在远离火源和高温表面的地方，等等）；
  - 逃逸方法（例如，每个楼层至少要有两条——不少于根据厂房规模和厂内人数所需的——紧急出口，有明确标识、不上锁；有断电情况下使用电池的紧急照明灯；楼梯高度适中，有扶手和防滑垫；等等）；
  - 火情发现和警报系统（如烟雾报警器、报警灯和警铃等）；
  - 火情隔离，限制烟雾和火势蔓延；
  - 灭火和控制（如灭火器、消防栓和其他灭火设备的种类、数量和存放位置）；
- 每周/每天进行检查，以确认紧急疏散通道和紧急出口有明确标识和良好照明（即使是在夜间断电的情况下）、通畅、不上锁
- 每年进行一次消防和应急风险评估，评估火灾隐患的安全状况，例如电线、断路器柜/保险丝盒、锅炉、可燃粉尘、存储材料等
- 聘请经过认证的合格公司对公司进行消防年检，测试和维护火情探测、报警和灭火系统
- 通过工人和管理人员的联合安全/OHS委员会，制订、宣传和实施消防和应急准备与响应政策和程序



**降低**

- 组建和定期培训消防和应急响应队伍；消防员和应急响应人员的数量必须与工厂工人总数成比例，每个车间至少有一个应急响应队
- 为消防和应急响应人员提供身份标识（如颜色鲜艳的袖标、特殊颜色的头盔、徽章）
- 至少每月举行一次应急演练；所有班次都必须举行演习
- 定期组织紧急疏散演习；确保对新工人和临时工的上岗培训中包括紧急疏散程序培训
- 保留事故记录；有关方面（如工程人员、维修人员和保险经理）和管理层与工人的联合健康与安全委员会定期回顾事故记录，确保已采取适当行动防止事故再次发生
- 向工人了解他们所看到的安全隐患，对向管理层报告安全隐患的工人给予奖励

**抵消**

- 向因工受伤者提供医疗服务
- 对死亡人员和丧失劳动能力者进行补偿
- 确保工人在工厂失火后到迁址/重新开放前能继续领到工资

# 组织能力

要良好地实施ESMS，归根到底是需要经过训练、致力于此项工作的人员。怎样做到这一点呢？

## 实施ESMS的职能、责任和权力

首先，你需要高级管理层的承诺。高级管理层对这项工作的承诺首先表现在采纳ESMS政策，但仅仅这一点还不够。高级管理层的支持对实施可持续的ESMS极为关键。高层管理人员需要发挥领导作用，这是他们的责任。当然他们并不需要领导每天的日常工作，但他们需要向所有各级员工发出一个明确的信息，即实施ESMS是公司的一个长期承诺。

除了由高级管理层做出承诺以外，你需要一个负责ESMS的团队。这并不需要由某个人全职负责ESMS，但高级管理层一定要明确规定相关的工作责任，为相关人员分配必要的工作时间并赋予他开展工作所需的权力。

建立一个平衡的ESMS团队是与同行和同事开展良好合作的先决条件。团队中应当包括在环境、健康和安全、运营或生产、合同和采购、人力资源等领域具有丰富知识的专业人员。

事实上，一个管理体系的成功取决于那些传统上被视为与环境和社会问题无关的部门，如人力资源、生产、采购和维修部门。例如，劳动者权益方面的培训是由人力资源部门负责；如何更有效地利用资源、减少污染是由生产部门负责；采购部门需要了解供应商和承包商的资质和表现；维护部门要确保设备的高效运行，尽量避免有害物质泄漏等紧急情况的发生。

不管是识别风险和影响，还是制订处理风险和影响的行动计划，ESMS团队都不应孤立行动。要想把工作做得切实有效，ESMS团队就需要咨询公司各级人员的意见，包括基层主管和工人在内，因为他们是发现问题的关键一线人员。

5 公司各级人员都经过培训并参与，包括各个部门，而且工人和管理人员都包括在内。E&S工作人员拥有实施ESMS体系的权力。公司为E&S管理和培训提供的资源体现出管理层对这项工作的承诺。

4 多个部门有E&S职责，高级管理层也参与。E&S在一个综合体系里进行管理。新入职人员受到一些E&S管理指导。

3 公司各级都参与提高E&S意识的培训。对E&S职能和责任进行了划分，是日常运营的一部分。E&S人员得到培训，具备相关能力。

2 对E&S职能进行了定义和划分。每个问题只在一个功能性领域处理。入职指导中包括一些E&S意识培训，对负责职业健康与安全（EHS）的人员有额外培训。

1 未指定E&S管理人员。对E&S职能有有限认识，开始确定有关职责。

0 公司内部对E&S没有任何认识，也未正式划分相关责任。





整个管理体系的设置应当与公司规模和业务复杂程度相符，ESMS团队的设置也是如此。你的公司可能部门不是很多；也可能有些人承担着多项职能。关键是ESMS工作需要承担各种职能的人员参与。如果你的公司已有相关团队（如消防安全小组、健康与安全委员会等），可考虑在这些团队的基础上建立ESMS团队。

ESMS团队成员选定之后，队员们需要选出一名领导者。这个职位很重要，尤其是在建立ESMS体系的初期。他需要为团队的工作定调，保持队员的积极性。一个公司采取任何新举措都会遇到障碍，开发和实施ESMS也不例外。ESMS团队领导者需要帮助团队克服各种障碍，而且应当能够直接与高级管理层接触。

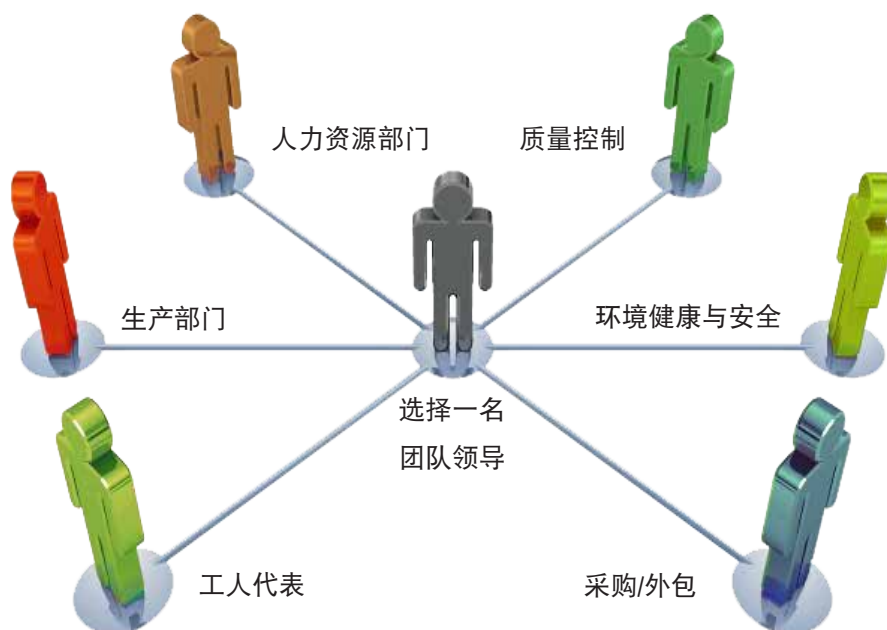


阅读“工具箱”中**开发和实施ESMS的路线图和时间估算**，了解开发和实施ESMS过程中的任务清单和时间顺序。

选择具有以下素质的人担任团队领导：

- 良好的沟通能力;
- 解决问题的能力;
- 项目管理能力;
- 务实;
- 尊重他人。

### ESMS团队构成示例



### 沟通与培训

现在你已经确定了要采取哪些行动，并更新了公司的相关程序。你需要对人员进行培训，确保他们遵守ESMS程序。

这涉及三个相辅相成的步骤：

#### 1. 他们需要了解ESMS。

- 这是什么？
- 它的目标为何？
- 我需要做些什么？

#### 2. 他们需要明白ESMS的必要性和对公司的益处。

- 它对公司的益处表现在哪里？
- 它对我所在部门的益处表现在哪里？
- 它会带来什么变化？
- 它对我有什么好处？

#### 3. 他们需要获得有效行使各自职能所需的知识和技能。

- 新政策和程序是什么？
- 我到底需要做些什么？
- 我该怎样去做？
- 如果我不这么样，将会发生什么？

## 小贴士

## 有效的沟通和培训

想清楚一项具体的沟通或培训活动的目的是提高意识、争取承诺还是传授实施ESMS所需的知识和技能。

对你的ESMS团队需要进行细节性培训，以培养必要的知识和技能。他们需要了解“计划-执行-检查-处理”（PDCA）循环的基本要点，了解ESMS体系的九个元素。本手册提供了他们需要的基本信息，但可能他们还需要更多帮助。除了对ESMS团队的详细培

训以外，对所有人都要进行意识培训，以便大家对ESMS体系的目标具有共同理解。

本手册的各章节可被作为有效的一般性培训的框架。你可以向大家简要介绍你在这里所学到的关于如何开发和实施ESMS的内容。

你可能还需要专门针对“行动计划”和新操作程序举行培训。

对需要采取的行动逐一分析，看它们与哪些人有关。这是一个用来确定公司各部门、各类人员分别需要哪些培训的便捷方法。向你自己提出这样的问题：要想有效实施新程序、履行各项职责和完成行动计划，人们分别需要哪些知识和技能？



使用“工具箱”里的**培训计划工作表**作为模板，并对照你自己的“行动计划”和改进程序。

意识

承诺

实施

# 应急准备和响应

5

与本地社区和政府部门密切合作，制订公司现场和场外应急方案。与邻近公司签署正式的资源共享协议。

4

高级管理层和公司所有部门和班次，包括合同工和临时工在内，都参加应急风险评估、应急准备计划和模拟演习。持续改进。

3

公司所有现场和场外的紧急情况隐患得到识别，制订了有效的准备计划。计划符合当地监管要求和当地行业最佳实践。

2

制订了应急准备计划，但没有证据表明它持续得到实施。向工人进行了一些关于应急要求的培训。

1

未能识别所有的紧急情况风险，因此应急管理计划不够有效。偶尔对工人进行培训。

0

非常有限的应急控制和个人防护装备。没有正式应急计划。

即使你已经考虑到了所有风险并且实施了恰当的管理方案，事故和紧急情况仍然可能发生。

企业的生产经营是动态的，很多情况可能每天都在变化。员工加入或离开你的公司，原材料和供应商进入或离开你的供应链，生产线上的设施设备增加或更换。采用恰当的管理体系将有助于在这些变化中保持连续性和连贯性。

但是，体系中可能存在临时性漏洞或断层

（如有人未经过恰当培训，有人不遵守标准程序，某个机器出现故障），也可能因某种外力（如自然灾害）导致你的公司出现事故或紧急情况。这种情况虽然不能完全避免，但你可以做好充分准备，以便做出有效响应，防止和降低紧急情况对工人、社区和环境造成的危害。



有效应急响应的关键是有效的准备。以下步骤将帮助你预期可能出现的场景并进行相应准备：

- 识别事故和紧急情况可能发生的领域以及可能受到影响的社区和个人。这项工作应当在总体风险与影响评估中开始，通过过程分析、地图绘制以及与工人、专家和社区人员的磋商来进行。
- 对识别出的每种紧急场景制订应急程序，说明要采取哪些行动。需要详尽、清晰，确保公司里的每个人都知道他/她需要做些什么。
- 提供有效实施应急响应计划所需的设备和资源。灭火器自己不会灭火——人们必须知道它们放在哪里、如何使用。尽量配置容易使用的设备，将其放置于发生事故和险情时可以迅速找到的地方。
- 分配责任，确保每项任务都有人负责。还要指定人员负责定期对应急体系的运行状况进行分析，更新风险评估和应急计划。
- 在公司进行充分宣传，确保公司所有人理解应急准备和响应体系的重要性，积极参与对体系的监测和改进。也要将可能受影响的社区成员纳入这项工作。
- 开展定期培训以确保公司所有人都对应急体系有全面了解，并知道具体的应急计划。不要只是告诉他们怎么做，而是要听取他们的意见，看他们认为需要解决哪些问题，哪些方面可以有所改进。即使是最细化的程序和计划，人们执行时也需要运用个人判断，根据不断变化的情况做出调整。如果你事先与他们充分交流和沟通，他们就更可能具备这种应变能力。
- 与政府机构和社区团体交流，找出可以合作的领域，以便更有效地对公司内部和外部的紧急情况做出响应。
- 定期检查和演习，检验应急体系的效果，根据形势变化进行风险再评估。将检查、评估的结果融入新的响应计划，持续对体系加以改进。
- 记住，应急响应计划很重要的一点是要有地点针对性。即使你在两个不同地点的生产非常相似，这也不一定意味着同样的应急计划在两地同样有效。必须对每个地点的应急响应计划分别进行考察，分析它是否恰当和有效。



关于应急响应程序，参照**火灾响应程序样本**和**化学品泄漏响应程序样本**的例子。

## 应急准备和响应计划应当包括：

- 基于风险评估对潜在紧急情况的识别；
- 对识别出的应急情况的响应程序；
- 关闭设备的程序；
- 营救与疏散程序，包括工厂外的指定会合地点；
- 包括了所有警报器的位置和维护时间表的清单；
- 应急响应设备和设施（消防设备、泄漏响应设备、急救包、应急响应队个人防护装备）清单和位置；
- 应急装备和应急设施的使用说明；
- 应急设备的定期检查、测试和维护时间表；
- 明确指定的疏散路线和会合地点；
- 培训和演练时间表，包括与本地应急响应机构（如消防队）的联合演练；
- 应急演练程序；
- 紧急联络人和通讯方法（包括与受影响社区的通讯），以及与政府部门的互动程序；
- 定期审查和更新应急响应计划的程序。

## 职业健康与安全（OHS） 隐患和紧急情况

工作场所的职业安全与健康（OHS）隐患可分为四类：物理隐患，化学隐患，生物隐患，人体力学和心理隐患。

在风险评估过程中，你应当根据公司的具体情况，采用岗位安全审查或岗位风险分析等方法找出存在的隐患。针对考察分析的结果，制订用来消除隐患或降低风险的行动计划。行动计划中应包括对各项任务的描述、承担每项任务的人员以及完成任务的期限。

你的管理方案首先应当力求避免每项隐患可能产生的负面影响，这就要求对隐患的根源——某种设备、材料或生产活动——进行淘汰或替代。如果隐患不可能完全消除，就应当通过工程控制（如安装机器防护罩或主动通风装置）和行政控制（如轮岗、清楚的工作指导、警示标志）来尽量降低其影响。你还应该提供技术上恰当的个人防护装备，并就如何使用和维护这些装备对员工进行培训。

OHS紧急情况的发生，往往是由于公司的管理体系存在漏洞。因此，尽管引发紧急情况的具体事故可能非常不同（比如液体溅出导致滑倒和遭受辐射），但它们的根源经常是同样的——未能有效实施ESMS，如未能进行完整的风险评估、缺乏安全程序或工人培训不足等。你应当在风险评估过程中找出自己体系内存在的各种漏洞和缺陷，分析可能引起问题的各种根源。

## 外部事件引起的紧急情况

除了工作场所隐患导致的紧急情况以外，也可能出现由外部事件引发的紧急情况。

在风险评估过程中，你应当确定你所在区域最易发生的紧急情况，并制订综合全面的应急准备计划，以便对意想不到的事件做出恰当反应，尽可能减少对公司和工人的伤害。

下面列出了一些可能出现的人为和自然灾害，它们都可能造成员工的严重伤亡，扰乱企业的正常运营，毁坏财产，导致严重财务损失。

- 风暴，包括龙卷风、台风和飓风（很多时候会引发洪水）；
- 洪水、地震及海啸、火山爆发；
- 地方和区域性火灾；
- 爆炸，包括事故性爆炸、军事行动或恐怖主义行动引起的爆炸；
- 骚乱。



# 与利益相关者的接触

5

与利益相关者的接触是公司日常工作的一部分。公司高层对此有高度认识并直接参与。与利益相关者的沟通和磋商通畅而全面。

4

以文化上恰当的方式多次与公众磋商，邀请他们参与有关活动，并且保持这种做法。认真考虑利益相关者的反馈意见。有正规记录证明与社区进行了沟通，设立了有效的投诉机制。

3

在几项活动中对利益相关者进行了识别并与之接触，进行了有效对话。建立了一些与利益相关者接触的程序，指定了负责人。

2

举行一些公共活动，有限的持续接触。零星和有选择地回应利益相关者的问题和要求。

1

与利益相关者接触的渠道有限。举行过几次会议和讨论，但还不是一个持续的过程。

0

对利益相关者的透明度很低或完全不透明。

你的公司可能对很多个人和组织产生影响。所有这些个人和组织都是你的利益相关者——你的公司在财务、环境和社会领域的表现会对他们产生影响。

看一下下面这张图，想一想你的公司与每个团体是怎样互动的。你与每个团体的关系各不相同，你需要调整与它们的接触方式，来降低企业面临的风险。

在识别和管理企业可能造成的负面影响的过程中，系统性地与受影响社区进行接触有助于建立信任，赢得支持。与他们接触也提供了一个强调公司的正面作用的机会。这有助于防止当地出现反对情绪，而这种情绪可能引发代价高昂的诉讼，或是严重干扰公司的运作。





其他利益相关者，如活动分子和非政府组织（NGO）可能并不直接受你公司业务的影响，但很关注公司的所做所为。向这些团体提供必要信息、与之保持顺畅沟通可能有助于降低负面宣传导致公司名誉受损的风险。

### 绘制你的利益相关者图

与利益相关者建立关系的第一步是要识别出谁是你的利益相关者。首先，你应回顾你的风险评估和有潜在负面影响的领域，确定谁将直接或间接受到影响。

识别出利益相关者之后，你应该根据不同群体受影响的严重程度以及他们影响公司经营的能力，确定与之接触的优先顺序。对那些可能受到严重影响以及那些有较大能力影响公司经营的群体，接触应当更频繁，力度更大。

而且，当你已经识别出各方面的利益相关者、知道哪些问题会影响他们或是为他们所关注以后，你就可以对不同群体针对性地提供沟通材料和方法，以便与每个群体都进行有效接触。

#### 内部和外部利益相关者

公司的工人是一个重要的利益相关者群体。他们也需要参与风险识别，在制订行动计划和各种程序时也应当听取他们的意见。但是，与工人的接触方法将不同于与外部利益相关者的接触方法。



使用“工具箱”里的利益相关者图和受影响社区的影响分区工具开始这项工作。

## 为实现与受影响社区的有效沟通，你应当：

- 尽早行动；
- 发布有用且准确的信息；
- 使用符合当地文化的方法与其接触；
- 提供双向对话的机会；
- 对提出的问题进行记录并持续跟踪；
- 向社区报告对其意见的考虑和采纳情况。

### 制订利益相关者接触计划

绘制利益相关者图之后，下一步就是制订如何与各群体接触的计划。你的利益相关者接触计划可以很简单，但它应当以双向沟通为基础。

如果公司的运营会对某些社区和其他利益相关者产生不利影响，你就需要积极与他们接触、磋商，定期就公司可能造成的影响提供清晰和有用的信息，并为他们提供提出建议和关切的机会。

如果公司可能对个人和社区产生重大不利影响，你就应当通过一种“充分知情的磋商和参与”程序（ICP）来与之接触。与普通的磋商程序相比，ICP需要实现更深入的信息交流，受影响的利益相关者对决策要有更高层次的参与，以便他们提出的缓解措施被充分纳入公司的行动计划。

与各类利益相关者的定期沟通是帮助你了解公司业务对他们产生的影响、就潜在问题得到早期预警的极好方式。与利益相关者的接触一定要尽早开始——建立关系是要花时间的。不要等到危机发生以后才采取行动；如果你不提前建立必要的关系，管理危机会更加困难。



使用“工具箱”里的**利益相关者接触计划工作表**来筹划你将如何与重要的利益相关者团体接触。

## 小贴士

## 有效的利益相关者接触

- 具有战略性，确定对哪些利益相关者应当优先对待——因为你可能没有足够的资源与他们全都进行接触。
- 定期更新你的利益相关者图；发生重大事件后（如业务变化、政府选举、自然灾害等）也要进行这种更新。
- 明白对每个群体来说哪些问题最重要。
- 如果你是和团体的一个代表打交道，要确保他/她能合法代表受影响群体和社区的利益。
- 在利益相关者自己的社区和他们感到自在的地方与其接触。
- 努力接触脆弱和边缘化的群体。
- 对听到的问题、评论和建议保留记录。这种记录可提供用于调整行动计划、改善ESMS的重要信息。
- 要认识到公司职员是与“外面”的利益相关者联系的重要纽带。
- 做好回应利益相关者要求的准备，不要引发他们对无法实现的前景的期待。

## 定义

<b>利益相关者</b>	任何与你的公司有利益关系或受到公司影响的个人或组织。
<b>受影响社区</b>	其环境、基础设施、生活方式以及个人安全、健康或生计因为公司而受到不利影响的民众或社区。

若想获得更多关于如何制订和实施“利益相关者接触计划”的信息，请，参考良好实践手册《利益相关者接触》，IFC（2007）。

# 外部沟通与投诉机制

5

具有主动积极、反应迅速的外部沟通和投诉机制。征询利益相关者对ESMS体系有效性的看法，利益相关者是ESMS定期审查过程的常规参与者。

4

有正规记录表明具有有效的投诉机制。对投诉记录和管理方案的有效性进行例行检查。

3

投诉机制得到完整实施；不过，没有充分证据证明其有效性。对内部或外部对投诉机制的了解程度没有跟踪；对投诉案件的跟踪有限。

2

设有接受和处理投诉的程序，指定了负责人员。但只有那些直接处理投诉的人才了解这种安排。

1

有接受投诉的一些基本程序。承担这项责任的只是一个人或一个部门。

0

没有投诉机制。

如果你的公司对社区产生了社会和环境的影响，那么人们肯定会提出问题、表达关切或有所抱怨。你如何应对和管理这些问题将对你的企业形象产生重要影响，甚至会影响企业的成败。

## 外部沟通

即使没有识别出受公司影响的社区，你也应该建立和保持一个公开、便捷的渠道（如电话号码、网站、电子邮件等），供利益相关者与你联系。

外部利益相关者可以提供宝贵的信息，如关于产品改进建议、关键时刻的预警、反馈与你公司雇员的互动情况，以及监管部门、非政府组织和个人对公司环境和社会绩效的评价等。

外部沟通程序应当包括开展以下各项工作的方法：

- 接受、登记和核实对外沟通信息以及公众提出的信息申请；
- 审查和评估所提问题的重要性，决定如何回应；
- 做出反应并进行跟踪、记录和公开发布；
- 适时调整你的管理方案

## 投诉机制

投诉机制的目的是为受你企业影响的个人、团体或社区提供一个询问问题、表达担忧或提出正式投诉的办法。



在实践中，投诉机制应当：

- 确立人们与你联系的方法——可公开或匿名地提出问题、表达担忧或进行投诉。具体做法包括设立意见箱、免费电话热线、提供电子邮件以及定期安排会议来讨论特定问题等。
- 指定公司的一个人或一个团队负责接受、登记和处理所有投诉。
- 建立对投诉进行登记、筛查、分类、调查和确定解决方案和纠正方法的程序。
- 建立就已做出的决定和待采取的行动进行沟通的制度。很重要的一点是要人们知道公司对投诉一定会做出回应。

不是所有投诉都可以用同样的方法解决。较为简单的问题——比如公司的卡车撞死了马路上的鸡——就可由负责登记投诉的团队负责处理。但更复杂的问题——如有人指责公司造成了大范围的水污染——就需要公司高级管理人员立即介入，还需要投入更多专门资源来进行调查、记录和报告。对复杂且反复出现的问题，可考虑聘请第三方作为独立调解人进行斡旋。

#### 小贴士

##### 实施投诉机制

- 投诉机制要与公司的社会和环境风险与影响水平和复杂性相匹配。
- 投诉程序要简单易懂、便于使用、受人信任并且文化上恰当。
- 对投诉程序进行公开宣传，使人们了解到哪里投诉、向谁投诉。
- 承诺一个答复期限并严格执行，这有助于增强透明度，增强“公平程序”感。
- 保留每个步骤的记录，形成一套书面档案。

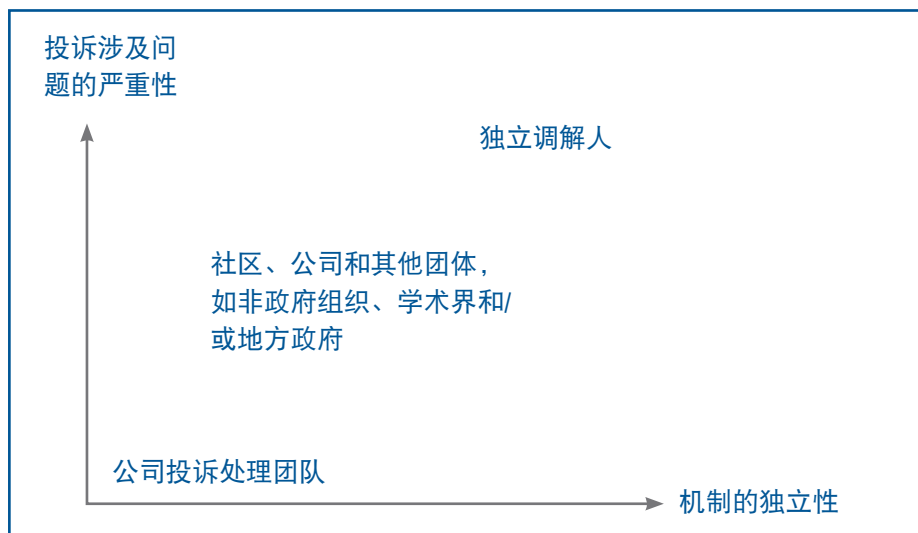
涉及的问题越严重，投诉机制在确定解决办法和纠正方案时就应当越独立。

最重要的一点是确保投诉机制便于使用且深受信任。要根据当地社区的情况来设计投诉机制，以便人们比较容易地表达他们的关切。这就意味着公司必须让合适的人选来领导这项工作。

不要低估一个实施良好的投诉机制的价值。你通过这个机制获得的信息可成为在问题变得过于严重、需要太多时间和金钱来处理之前提出警报的早期预警体系。



看一下“工具箱”里的**有效投诉机制检查对照表**和**投诉记录**，开始这方面工作。



#### 小贴士

##### 一个投诉机制

如果具备以下特点，就容易被人们了解和信任：

- 受影响社区了解投诉处理程序；
- 人们知道投诉的回复时间；
- 对投诉者的信息保密。

如果具备以下特点，就是文化上恰当和便于使用的：

- 可用本地语言提出投诉；
- 提出投诉的技术方式是当地常用的（如书面投诉、手机短信、互联网等）；
- 不识字者可口头投诉。

如果具备以下特点，就可被认为是无成本的：

- 人们不需要去很远的地方投诉；
- 公司承担第三方调解的费用。

要想获得更多关于如何制订和实施投诉机制的信息，请参考良好实践说明《解决受项目影响社区的投诉》，IFC（2009）；咨询说明《设计和实施发展项目投诉机制指南》，CAO（2008）。





# 向受影响社区持续报告

受影响社区希望了解你的公司采取了哪些措施来解决他们所提出的问题。

让社区对公司采取的行动保持了解是建立和保持良好关系的重要因素。如果人们知道他们会从你这里得到关于最新情况的报告，将有助于建立对公司的信任。主动报告也可以减少用于回答问题的时间。

这种沟通的频率应当与利益相关者所关心的问题的严重性成正比，但至少也应做到每年一次。如果公司的业务发生了变化，或是出现了新的环境和社会风险，你也需要在常规时间表之外专门与利益相关者联系，对这些变化进行讨论。

### 小贴士

#### 持续沟通

- 如果出现新的环境或社会问题，要立即提供最新信息。
- 就公司各项承诺的实施进展进行报告。
- 就社区关注的问题的监测结果进行报告。
- 利用报告的机会介绍公司带来的益处。
- 翻译成当地语言，使用通俗易懂的形式。
- 在由谁来与社区打交道方面尽量保持连续性。
- 让公司职员作为与社区沟通的纽带。
- 考虑进行利益相关者调查，了解人们对你公司的看法。



“工具箱”中**向受影响社区报告**提供了一些你可使用的沟通格式和场所的例子。

受影响社区的问题和担忧得到积极处理。与社区持续保持沟通，以避免新项目带来风险和影响并对现有问题加以处理。

向受影响社区的报告得到实施并有记录为证。公司关键部门参与关键问题的审议。

适当地实施了一些磋商程序。根据有关要求邀请外部咨询人员参与。没有持续性审查。

有向社区报告的程序，通常指定E&S工作人员负责。基本上是被动的。

与受影响社区有一些基本沟通，主要是举行会议。

无报告。

5

4

3

2

1

0

# 监测与审查

5

有健全的持续学习和改善制度。高级管理层定期收到关于E&S绩效和E&S目标进展的报告。所有关键项目决策都考虑E&S问题。

4

监测、监管和审计活动纳入并融入管理层评估。包括与工人、客户和供货商的磋商。E&S目标和指标被包括在岗位描述和绩效评估中。

3

对监测监管活动定期审查，包括工人的参与在内。例行实施纠正行动。有E&S内部审计计划。

2

有关于关键E&S问题的监测计划，有检查和监督活动。基本上是被动的，由外部专家、客户和投资者引导。

1

监测计划很少，不能达到监管要求。没有正规的审查活动。

0

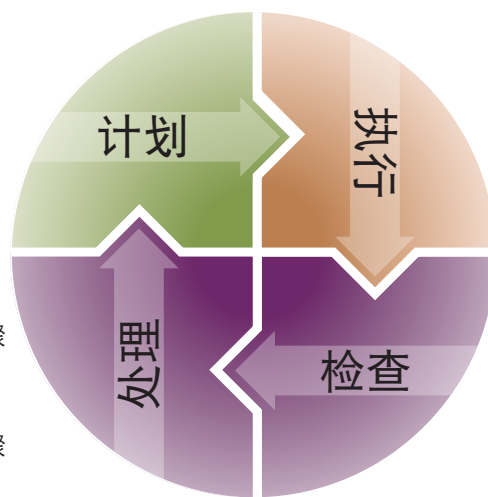
无E&S绩效监测。

我们已经讨论过ESMS体系与“计划-执行-检查-处理”这个持续改进循环的关系。

监测与审查非常重要，因为这是你对体系进行检查和调整的过程。

现在你已经成立或指定了一个团队来领导ESMS方面的工作。你已经根据识别出的风险和影响制订了行动计划和程序并开始实施。

你也已经开始对人员进行培训。下一步就是对你的ESMS体系进行监测并视情做出必要调整。



**监测**是“计划-执行-检查-处理”循环中的“**检查**”步骤

**审查**是“计划-执行-检查-处理”循环中的“**处理**”步骤



### 小贴士

#### 监测是要衡量体系的意图、实施和有效性

##### 意图：

1. ESMS九个元素是否都具备？

##### 实施：

2. 行动计划是否正在实施？
3. 各种程序是否得到遵守？

##### 有效性：

4. 公司是否遵守法律法规？
5. 公司是否朝着总体E&S目标取得进展？
6. 公司的总体环境与社会绩效如何？

## 指标

监测涉及的一个关键问题是确定恰当的监测指标。监测指标是衡量朝着已经确立的目标取得了多大进展的定量或定性衡量方法。有些指标可能重点关注绩效，对照你的环境和社会政策中的相关标准进行评价。

以下是一些关键绩效指标的例子：

- 能源消耗；
- 水量消耗；
- 固体废弃物排放量；
- 废水排放量；
- 气体排放量；
- 事故（受伤、健康受损、财产损失）和幸免事故；
- 损失工时事故频率、人均事故率、严重事故率；
- 应急响应事件；
- 平均工作时间和工资；
- 工资水平；
- 童工率；
- 关于处分和歧视的投诉率；
- 职工的人口统计特征及相应的培训、工作和工资状况。

## 衡量和改进

记住——你无法改进你不衡量的东西。

还有一些指标关注的是你改善绩效的过程或投入。

例如，在你的行动计划中，你可能把工人培训作为提高职业健康与安全意识的必要步骤，使他们可以认识并解决主要的风险和隐患。在这种情况下，为了评价行动计划的实施进展，你可以跟踪有多少工人受过培训，又有多少工人可以正确地描述风险评估程序。

以下是一些过程指标的例子：

- 化学品、燃料和有害废弃物的操作、储存和处理程序；
- 节水节能生产流程分析；
- 能解释投诉机制的工人百分比；
- 能解释职业健康与安全程序的工人百分比；
- 接受了劳动标准法规培训的工人百分比；
- 来自利益相关者的意见。

可以把绩效指标和过程指标综合起来使用，这样可以使人更清楚地了解你的衡量方法和采取的行动是否恰当。例如，仅靠“童工率为零”这样一个绩效指标并不能全面反映情况：这是因为公司采取了有效措施、开展了充分培训而取得的成果，还是因为现有体系无法发现和记录雇用童工问题？

若想了解与你所在产业相关的环境和OHS绩效指标及标杆，请参考[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)网页上提供的世界银行集团《环境、健康与安全通用指南》。



使用“工具箱”中的**监测计划**模板启动这项工作。

## 监测基本要点

### 目视观察

在你的工厂设施及周边巡视。你可以通过观察了解以下方面的情况：火情探测、报警和灭火设备；个人防护设备的使用；警示标志；危险材料的储存；饮用水和卫生设施；公告牌显示的信息（如政策法规、工资分级、工资）；工人和管理人员的肢体语言和互动。

### 访谈

与工人、管理人员和外部利益相关方进行磋商。可以讨论的议题包括：工人和管理人员是否了解有关政策和程序？对他们有何影响？有何改进意见？工人提出投诉是否有顾虑？公司对外部利益相关者有何影响？有何改进意见？外部利益相关者提出投诉是否有顾虑？

### 衡量和检测

检查要使用经过恰当校准的设备。可检查的内容包括：水和能源的消耗，气体排放，废水，噪音分贝水平，粉尘水平，环境温度，光照水平。

### 文件审查

浏览文件和记录。可以审查的事项包括：水费单据和能源收费单据，废弃物处理记录，化学品使用和排放记录，检查记录，职业健康安全记录，投诉记录，工资单，考勤卡，政策和程序，培训记录。

**监测和审计**这两个词经常被互换使用，这可能会造成混乱。审计是根据特定标准进行的正式现场评估。审计可以由公司内部员工进行，也可以由外部机构进行。而监测是一个总称，它包括了用来评估绩效的各种方法，如目视观察、衡量和检测、问卷、调查、员工访谈、外部利益相关者访谈和文件审查等。监测方案的设计要使其能获得充分的定性和定量信息，这一点非常重要。另外，工人和管理人员在日常工作中要对相关事项进行持续监测，这一点也很重要。



“工具箱”中的**审计指南**就如何进行审计提供了指导。

### 衡量和改进你的ESMS体系

本手册的配套出版物《ESMS自我评估和改进指南》为你提供了一个监测ESMS成熟度的实用工具。我们针对ESMS体系九个元素中的每一个都提供了一套自测问题，告诉你你的ESMS体系开发和实施可以打多少分（0-5分，5分为最高）。进行ESMS自测是帮助你了解自己目前所处位置的重要一步。自测的结果就是“ESMS改进计划”的基础。对ESMS自测问题应当根据目视观察、测量或检测、文件审查和访谈来回答。

让我们再看一下ESMS体系的九个元素及成熟度评分。

## “行动计划”的目的和“ESMS改进计划”

**行动计划：**为纠正环境、劳工和社区问题和补救不良影响而采取的具体行动

**ESMS改进计划：**为持续改进管理体系而采取的步骤，以便为“行动计划”中各项活动的开展提供支持

	政策	识别风险和影响	管理方案	组织能力	应急准备和响应	与利益相关者接触	外部沟通和投诉机制	向受影响社区持续报告	监测与审查
5	公司内部以及与主要供应链伙伴都实施了成熟的体系——持续改进已深植于公司的运营								
4	公司内部建立和实施了良好的体系——例行开展改进活动								
3	采用了系统化方法，但体系的建立和实施不连贯——零星进行改进								
2	建立了有限的体系，实施零散——基本上是被动的								
1	系统性了解和可重复过程很少								
0	无系统性了解或可重复过程								

### 将“行动计划”与“ESMS改进计划”联系起来

你应当明白“行动计划”和“ESMS改进计划”之间的联系，这一点非常重要。“行动计划”列出了用来管理风险的具体项目和活动，而“ESMS改进计划”的目的是改善管理体系，使它可以更好地支持各项活动以及公司经营中的必要变革。

改善公司的环境和社会绩效并将其融入公司的日常经营需要时间。“ESMS改进计划”必须很实用。制订改进计划时必须认识到公司员工各有其核心职责。你不可能一步到位。ESMS团队对领导改进工作发挥着关键作用。对该团队来说，一项重要的任务就是与高级管理层协商决定优先进行哪方面的改进。《ESMS自我评估和改进指南》可以帮助你启动这方面的工作。



### 进行有效的管理层评估

管理层评估的目的是让高级管理层对ESMS的建立和实施进行例行评估。管理层评估是由ESMS团队领导。刚开始建立ESMS体系时，我们建议每三到六个月进行一次管理层评估。待ESMS完全建立起来以后，一般每年一次就可以了。对讨论关键议题的会议及相关决议要保留书面记录（即会议纪要），这一点很重要。会议纪要应集中保存。

对ESMS团队来说，管理层评估是让高级管理层保持对这项工作的介入的重要机会。记住，要使管理体系具有可持续性，就需要高级管理层保持对它的承诺。

### 管理层评估的一般议程：

- 回顾“ESMS改进计划”的进展
- 回顾“行动计划”的进展
- 审查环境和劳动法规的遵守情况
- 回顾环境和社会绩效的进步
- 讨论对风险评估的必要调整
- 确定今后三、六、十二个月的活动重点
- 由高级管理层审查和批准工作所需资源



**地址：**

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433 USA

电话： 1-202-473-3800

[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)



**版权**

本出版物的材料受版权保护。IFC鼓励为教育目的对本出版物内容的传播。  
在清楚标明出处且不用于商业目的的前提下，对本出版物的内容可自由使用。

2015年11月