

# ESG管理：完善国际工程企业现代化管理体系

吕晓征

民航机场建设集团北京国际工程有限公司

**摘要：**如今ESG正成为全球市场竞争合作的重要方向，国际工程企业如何推行ESG实现自身高质量可持续发展，并且完善企业现代化管理体系值得深入研究。本文基于工程企业在其业务活动的实践与ESG的本质内涵的对比，提出了前者所面临的困境和后者独特的解决视角，旨在对ESG形成系统性认识的同时，为企业完善现代化管理体系路径提供指导借鉴。

**关键词：**ESG；可持续发展；现代化管理体系

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.11.087

## 一、ESG基本介绍

### （一）ESG含义

ESG正愈发频繁地出现在公司管理中，或是作为一项指标，或是作为一个宣传点。ESG，即环境（Environment）、社会（Social）、公司治理（Governance），其区别于以定量分析为主导的财务报表。ESG主要从环境、社会、公司治理等定性内容评估企业经营的可持续性和社会责任的承担情况。通常以ESG评级作为企业对其管理目标与整个社会可持续发展目标的匹配性的评判结果。

ESG评级的使用者以投资方、客户及企业自身为主。对投资者和客户来说，ESG评级能展示企业的综合治理能力，提供符合其利益需求的企业范围，满足其投资或合作的决策需要。对被评级企业而言，ESG评级可以用于分析自身的商业模式对环境保护要求和社会认可度的边界的适应性和匹配性，充分审视企业自身的风险点和优势地位。

### （二）ESG评级

ESG评级由商业机构和非营利组织共同创建，由第三方机构对一家公司的ESG所披露的信息及表现进行打分评级。目前，全球有许多的ESG评级机构，其中主要的评级指数有：Wind ESG评级、道琼斯可持续发展指数、英国碳信息披露项目（Carbon Disclosure Project, CDP）、恒生可持续发展企业指数系列（恒指ESG指数和恒生国指ESG指数）、MSCI ESG指数（摩根士丹利资本国际）。

ESG评级包含三个基本步骤：首先，评级机构按照标准制定框架与基本原则，确定评级体系；其次，通过公司公开公告、主动信息披露、公开媒体渠道、专业数据机构、发放问卷等渠道获取ESG相关信息与数据；最终，评级机构基于评级体系为企业打分，对外公布ESG评级结果，供需求方使用。

### （三）ESG起源与现状

2004年，联合国全球契约组织（UN Global Compact）首次正式提出ESG的概念。2006年，由联合国成立的责任投资原则组织（UNPRI）发布了“责任投资原则”（PRI）。在UNPRI的推动下，ESG投资理念开始兴起。从全球整体来看，ESG投资在盘整中不断深化、扩展，截至2022年11月中旬，全球签约PRI的机构达到5263家，比2021年底增加近800家。

在高质量发展、“双碳”等战略引领下，中国市场在此方面也方兴未艾。截至2022年11月中旬，中国签约PRI机构达到119家，比2021年底增加了38家，有超过20家公募基金已签约PRI。同时，国内上市公司ESG报告的披露率也继续提升。据Wind数据，截至2022年8月底，A股上市公司独立CSR/ESG报告披露率超过30%。在国内外，有关ESG的概念发展的趋势越来越明显。

## 二、ESG的内涵与国际工程公司的HSE管理

目前ESG发展和应用呈多元化格局，立足国际化的公司需要从ESG内涵出发，逐步切入ESG当中，符合现阶段的逐步发展不断积累实践经验的需求。

### （一）ESG内涵

对于不同的ESG评级机构，其在ESG评级指标、计算方法和等级划分三个部分存在一定的差异性，但是在对ESG的内涵理解方面，这些机构的理解并不会有很大差异，都是围绕公司可持续发展目标和社会贡献进行评级。一般情况下，ESG的各要素的内涵主要包括以下三部分内容：

**环境因素 E（Environment）：**主要关注企业对于资源使用情况、污染和废物防治、生态环境保护措施、碳排放等方面。

**社会因素 S（Social）：**主要关注人力资源管理、职业健康与安全生产、研发和创新、客户回访调查以及供应链管理等方面。

**公司治理因素G（Governance）：**主要关注公司治理架构、公司行为管理、公司业务状况以及公司政策等方面。

ESG内涵对企业而言并不陌生，主要是与自身的企业管理和实施的业务管理方面的内容组成了ESG。对于国际工程公司而言，ESG的内涵主要体现在其核心业务领域中的HSE管理。

### （二）国际工程公司的HSE管理

一般而言，海外业主在工程项目中重视HSE管理（健康-Health、安全-Safety和环境-Environment），

需要公司展示其在工程项目中的“软实力”，这些关键要素主要的来自工程项目的实施过程中，一般主要包括如下三个方面：

在职业健康安全方面，主要为工作时长、办公生活设施、医疗保障、工会管理、法规制度、组织机构、分包管理等内容；

在生态环境保护方面，主要为环境影响情况、环保技术使用情况、法规制度、组织机构、分包管理、调查报告等内容；

在节能减排方面，主要为节能减排控制、回收利用率、法规制度、组织机构、分包管理、信息报送等内容。

对国际工程公司而言，其HSE管理与ESG内涵有一些相似之处，但两者之间还是有一定的异同。

### （三）ESG与HSE的异同点

HSE管理中的要素内容与ESG内涵的存在的一定程度的相似和不同之处。主要有以下内容：

首先，两者的本质内容相同。两者均对于安全保障、绿色人文、公司治理等方面提出了一定深度的内容和指标要求，都体现了各个要素不断发展和完善的积极方向。

其次，两者描述和使用的范围不同。ESG主要针对的是公司层面，描述公司整体的ESG表现，主要用于对外披露；HSE主要针对工程项目层面，由工程项目的考核结果，进行自下而上的总结，主要用于内部绩效考核，部分结果对外披露。

最后，两者结论的可服务的目标相同。两者的结论均可以指导公司对自身的业务和管理行为做出针对性调整：总结优势经验，提高应对新变化的能力；整改劣势不足，完善公司综合治理能力。

总之，通过分析ESG和HSE的含义和异同点的内容，国际工程公司对ESG管理仅是对同样的管理、业务内容，其看待的视角和处理的方式不同，本质上两者已经有一定的联系和交集。并且，国际工程企业能通过ESG解决一些HSE管理本身的一些困境。

### 三、HSE管理的困境

通常，国际工程的业主对HSE相关要求详细，对整个公司管理能力是重大的考验，但是一般HSE管理是由项目部据实开展工作，很难体现公司对于项目的标准化管理，并且随着项目部的拆解和人员分流，实践经验也逐步流失。这种现象体现的HSE管理困境主要表现在其独特性和临时性两个方面。

#### （一）HSE管理的独特性

在合约条款约束下，不同的业主和国别对HSE管理有独特的要求，影响了HSE的标准化管理。公司一般采用“公司考核、属地化管理、项目实施”的管理模式，去规避构建详细的HSE管理制度，导致公司的管理制度

失焦和缺乏实操性，弱化了公司综合治理理念在项目中表达能力，很难得到业主的全面认可，削弱了公司在整个项目中的话语权。传统解决方式主要采用HSE体系认证、行业奖项、职业健康安全业绩等证明去获得业主的认可，但是其缺乏公开的评级标准，缺少权威性。

#### （二）HSE管理的临时性

项目以成果为导向，具有明确时间范围，不会无期限的延续下去，充分的体现了HSE管理是临时性的。并且项目组织和岗位人员也是临时的，在完成项目考核后往往会立即解散或分流到其他项目中，最后导致项目独特的HSE管理经验没有整理反馈到公司管理制度中，在统一的制度中，缺少了持续提升。传统的解决方法主要是采用风险管理，全面评价项目风险，逐渐积累完善指标体系，但是其不能使公司综合治理能力的持续性提高。

总之，从独特性和临时性的视角分析，国际工程HSE管理的困境的解决主要是依靠海外子公司的管理办法，项目专业运作、岗位管理经验去分析具体问题，协调各方共同完成项目目标。这不能体现公司标准化管理，不能完成项目HSE管理与公司综合治理之间从隶属关系到互相促进的转变，不能根本上解除困境，需要引入新方法破局。

### 四、ESG评级管理的优势

面对现代管理体系的不断演进，传统的管理模式一般对外展示公司生产经营的情况和部分社会责任承担情况，很难对整个公司的内部管理情况和外部责任承担情况完整的呈现和提供标准化的提升方法，同时根据工程行业碳排放多、能耗高的特点，公司有必要引入ESG理念去实现公司的高质量可持续发展，做好现代化企业管理体系的完善和升级，同样也可以解决国际工程HSE管理中面临的问题。

#### （一）ESG评级能提升企业认可度

ESG评级一般由权威的第三方评价机构，依据其内部的指标体系和评级标准使用一定的评价方法进行评级，其涉及的行业多、业务跨度广、参与者多、容易获得相关方认可。企业能够获得比较综合的评级，并且有第三方的评级机构背书，可以减少企业对外部的自证行为和收获不信任的质疑。

ESG评级还能反映企业业务及行为是为社会和高质量可持续发展方面做出积极努力。企业通过发布ESG报告进行信息披露可以补充传统财务报表缺乏的信息，增加承担社会责任、推动高质量发展和可持续发展的综合治理内容，帮助需求方更全面的了解公司，积累提升公司外部认可度。

#### （二）ESG评级管理能提高公司综合治理的可持续性

一方面，根据ESG评级报告和结果，企业可发挥自身优势，依据市场情况来调整其经营决策和战略，提升

公司价值，从而正向激励企业的可持续发展。ESG评级关注的是公司在财务底线之上所面临的风险情况，目的是帮助公司关注此类风险，从而在公司利益诉求范围内提高公司综合治理的可持续性。

另一方面，利益相关方可使用评级结果对企业进行监督，企业也会因为有外部监督和需要市场认可、支持的需求，而有意识地开展ESG评级管理工作。更具体的讲，利益相关方采用反向淘汰的方式在选择目标时规避造成ESG负面影响的行业或企业，推动企业优化ESG活动和ESG披露信息质量，从而使企业不断提升自身的管理行为，更好地提高企业综合治理的可持续性。

### （三）ESG评级管理对于提升HSE管理能力有先发优势

ESG与HSE在本质含义和服务目标相同。ESG中提出的环保、社会和公司治理中包含的内容和HSE中包含的职业健康安全节能环保管理等内容相似，并且两者的服务目标都是提升公司“软实力”。因此，公司对ESG管理并不陌生，只是对其描述和使用范围不同，可以在HSE的基础上，向ESG方向逐渐提升和发展。

对国际工程公司而言，ESG能弥补国际工程公司HSE管理中的困境，也能在目前HSE管理基础上进行新发展，还能作为未来公司管理体系的完善方向。国际工程公司有必要在ESG评级管理上逐步深化，完成公司管理体系完善。

## 五、ESG完善国际工程公司现代化企业管理体系的路径

公司管理层需要提供强有力的支持，运用ESG进行自上而下的现代化企业管理体系的完善。特别是对于国际工程公司，以制度为核心，以管理为对象，以合作为抓手，针对性实施以ESG为导向，完善现代化企业管理体系。

### （一）制度升格：推行ESG管理制度

ESG是自上而下推行的管理制度，建立由领导层、管理层、执行层构成的组织管理体系，领导层负责圈定公司ESG工作的管治职责，确立下层的ESG治理的工作机制；管理层明确各部门各岗位ESG工作目标的内容和范围，制定适宜的ESG反馈渠道和绩效指标；执行层各相关职能和业务岗位具体落实ESG指标，并对实施过程和结果定期反馈，由领导层动态调整工作机制，完成完整的组织和工作架构的闭环制度体系。

在ESG管理制度下，国际工程公司能不断提升软实力，逐渐完成从HSE管理制度到ESG管理的制度的转换，同时还可在其中融入战略规划、投资决策、运营管理的ESG考核和评价，打造全面ESG管理制度，对企业的高质量可持续发展的压实根基。同时，为了保障各项工作稳步推进，还需要持续提高ESG管理水平。

### （二）管理升格：实施符合企业特点的ESG管理行

为

ESG管理的关键在于，管理的重心从项目层面提升至公司层面，管理的实践从单一的项目提升到公司的整体，管理的统一从项目特例管理提升到公司标准化管理。在企业内部构建适合本行业和企业业务特点的ESG指标体系，把公司ESG目标分解给ESG要素，对各要素进行分解，逐级分层、分类，形成指标体系。对指标体系的各个层次制定可量化标准，选择合适的要素评价方法，进行ESG指标体系评价，作为企业内部评判依据。

在外部ESG评级管理上，企业要有针对性地进行ESG信息披露，识别自身ESG管理优势的重点披露，披露的信息需要符合当地政府或机构相关规则要求，同时应考虑权威ESG评级机构所关注的指标，有针对性地满足外部评级指标要求。同时，及时发布和更新企业ESG战略、管理成效及专项报告等优质信息，便于外部评级机构客观公正完成企业评级。

### （三）合作升格：邀请权威机构进行ESG咨询

评级机构和公司之间既相互独立，又相互交叉，即相互依存，又相互促进。企业内部对自上而下的推行ESG的能力上可能存在弱项和短板，认识上也可能存在误区和盲区。

ESG咨询能解决要素分析的全面性和存量要素的优化调整问题。企业需要随时调整自身的发展结构和战略目标，适应市场的变化和发展，ESG的制度和管理的不是是一次性的工作，需要持续动态调整，引入咨询机构协助收集外部变动，完善内部管理体制机制。

ESG咨询能解决公司各层级工作原动力不足问题。ESG实施的核心在于ESG实践。ESG不但需要对公司各层级的工作机制进行细化和合理化分配，还需要将ESG纳入考核、评价系统，与绩效挂钩，形成闭环管理系统，以实现ESG的可持续发展价值。

总之，国际工程公司要实现从高能耗到绿色低碳，从一次性活动到社会责任；从项目管理到公司治理，完成项目分布“点”—地域连接“线”—公司布局“面”的企业格局，需要完善自身的管理制度，提升管理能力，联合外部机构协同完善自身现代化企业管理体系。

### 参考文献

- [1] 孙慧，祝树森，张贤峰. ESG表现、公司透明度与企业声誉[J/OL]. 软科学: 1-10.
- [2] 王治，彭百川. 企业ESG表现对创新绩效的影响[J]. 统计与决策, 2022, 38(24): 164-168.
- [3] 郝颖. ESG理念下的企业价值创造与重塑[J/OL]. 财会月刊: 1-6.

作者简介：吕晓征；性别：男；出生年月：1994年5月1日；籍贯（具体到市）：河北省沙河市；民族：汉；最高学历：硕士研究生；目前职称：中级经济师；研究方向：建筑工程管理。