

中小企永續發展路線圖及 永續創效工具

規劃公司的永續營商旅程











永續坊
POLICY FOR SUSTAINABILITY LAB
公民社會與治理研究中心
CENTRE FOR CIVIL SOCIETY AND GOVERNANCE



Partnership for Sustainability
Leadership in Business
商界永續發展領袖計劃

目錄

鳴謝	1
前言	2
 了解永續發展 - 與中小企有何關係？	4
 促導工具1 - 創立企業宗旨	19
 促導工具2 - 組織永續發展管理委員會及政策	33
 促導工具3 - 建立永續發展行動計劃	52
 促導工具4 - 以指標及數據設定永續發展基線	63
 促導工具5 - 訂立永續發展目標	75
 促導工具6 - 籌備永續發展披露	86
 其他資訊	101

鳴謝

本工具是由香港大學公民社會與治理研究中心主辦的「商界永續發展領袖計劃」項目的一部份。項目獲香港上海滙豐銀行有限公司（滙豐）支持，合作夥伴包括香港交易及結算所有限公司（香港交易所）、商界環保協會及香港生產力促進局。

我們衷心感謝所有在審稿及編輯過程中提供建議的單位。

編撰人員名單

主要作者：霍偉傑

編輯團隊：羅惠儀博士、梁子謙、薛梓珊、李鈴蔚

前言

十多年前，永續發展對商界是頗為嶄新的概念，很多公司以為參與了捐款和義工服務便算是盡了己任。隨著現在企業對相關業務風險有著更好的認知、法規要求已作收緊，以及持份者意識有所提升，公司更明白永續發展的意思，而對永續發展管理的注意力亦已從其自身營運部份擴展至價值鏈。以大型上市公司為主，將永續發展融入業務自身策略、營運及價值鏈的企業更為普遍。中小企作為大企業價值鏈中必不可少的業務夥伴，它們現在處於重要關頭，需要了解永續發展並付諸實行以發展業務。

不過，礙於有限的認知及人才，中小企在處理永續營商時未免會感到迷失。它們尤其對業務存亡

著緊，因此關心所需投放財務資源以改善其永續發展管理的成本效益。另一方面，在市場上現有的參考資料傾向於針對個別永續發展議題，以及集中於大企業的情況。對永續營商只有些少認識的中小企未必能夠掌握和應用於其業務中。事實上，這些公司需要的，是一個專為中小企而設、只要採用了便代表它們正在推進永續營商的路線圖及實用指引。

這就是我們作為學者可以參與的部份，因為我們最具影響力的貢獻，便是為公司提供實用的知識，在它們的永續發展旅途上作出支持。

連同「中小企業永續創效自評工具」，「商界永續發展領袖計劃」項目團隊編撰了這本《中小企業永續發展路線圖及永續創效工具》，消除當中的知識差距，並協助中小企能夠自行將永續發展融入其業務中。本工具的內容參考國際認可的環境、社會及管治（ESG）風險管理框架籌備，是首份提供專為香港及其他地區中小企而設的永續發展路線圖，而當中的六個促導工具載有實用指引，讓公司可以逐步地促成永續營商。

我鼓勵中小企利用本工具，提升公司的永續發展表現。



林維峯教授

香港大學公民社會與治理研究中心總監

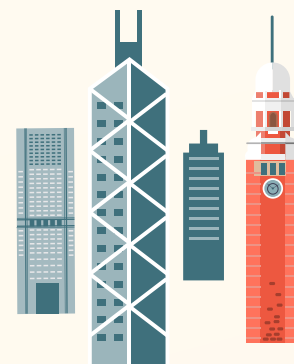
了解永續發展
與中小企有何關係？



由企業社會責任 至永續營商

在永續發展出現之前，社會責任是嘗試連接企業與社會的主題。概括而言，企業社會責任（即 corporate social responsibility 或 CSR）應對由持份者及整體社會對公司在經濟、法律、道德及慈善上責任的期望¹。從中國文化中的儒商²至西方在1950年代時提出「企業家的社會責任」（即 Social Responsibilities of the Businessman）³，企業社會責任就公司不應單純著眼於利潤及為其股東謀利，亦應該為社區的福祉採取自主的業務措施和貢獻企業資源建立論調⁴。

然而，儘管捐款、興建學校及醫院和參與義務工作是對社區行善，自工業革命以來不節制的商業發展對社會及環境造成損害。包括貧窮、人口過剩、不平等、氣候變化、資源枯竭及環境退化等問題促使國際機構及學者思考如何將世界帶回正軌，讓人類可以可持續地進步及生存。



永續發展因此嶄露頭角⁵：



「永續發展是既能滿足當代的需要，
而同時又不損及後代滿足其本身需要的發展模式。」

隨著布倫特蘭委員會於1987年的正式定義，永續發展經已逐步成為主流，並改變社會處理環境及社會議題的方法。因著愈來愈多事件證明未能妥善管理永續發展風險會損害業務盈利，以及市場利好積

極應對永續發展關注的公司，這個潮流在過去十年開始影響商界。不論行業及規模大小，企業都會受永續發展這個潮流影響，公司愈早對永續營商作出管理，對其業務成果及整體社會發展愈有利。



- ¹ Carroll, A. B. and Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 12(1), 85-105.
- ² Tak, S. C. and King, Y. C. A. (2004). Righteousness and Profitableness: The Moral Choices of Contemporary Confucian Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 245-260.
- ³ Bowen, H. R., Gond, J. P., and Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.
- ⁴ Kotler, P. and Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- ⁵ The World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987_our-common-future.pdf

永續營商的基本概念

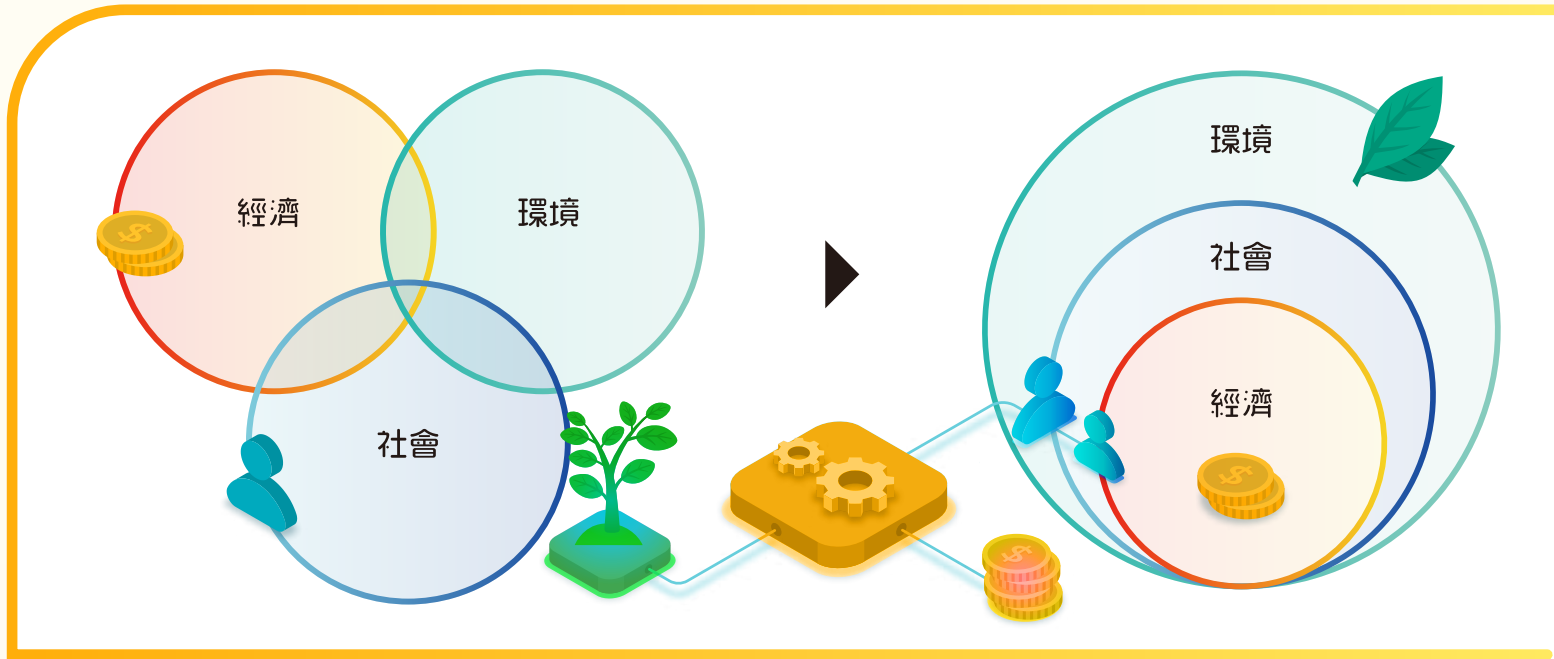
永續營商強調商業活動會影響經濟、社會及環境，與此同時亦會受這三者影響的事實。永續發展普遍地被認定包括三條支柱 — 經濟、社會及環境，該三條支柱在圖像上以三個同等大小的圓形表示，而永續發展是在三者間取得平衡。不過，這想法意味該三條支柱有著相同的重要程度，以及可以經常容許取捨⁶，跟現實並不相符。

客觀而言，企業的存在實際上依賴環境及社會。首先，商業活動賴以運作的原材料及日常用品（如電力）均從自然環境生產及提取；其次，經濟需要人類的投入，例如勞力、生產力、創新、科技等；第三，社會的構成和糧食都依賴著環境。如永續發展嵌套模型所示，企業或經濟是建基於社會，而經濟及社會則立足於環境上。



⁶ International Union for Conservation of Nature. The Future of Sustainability. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/Rep-2006-002.pdf>

圖1: 由三條支柱互相重疊至嵌套模型的永續發展

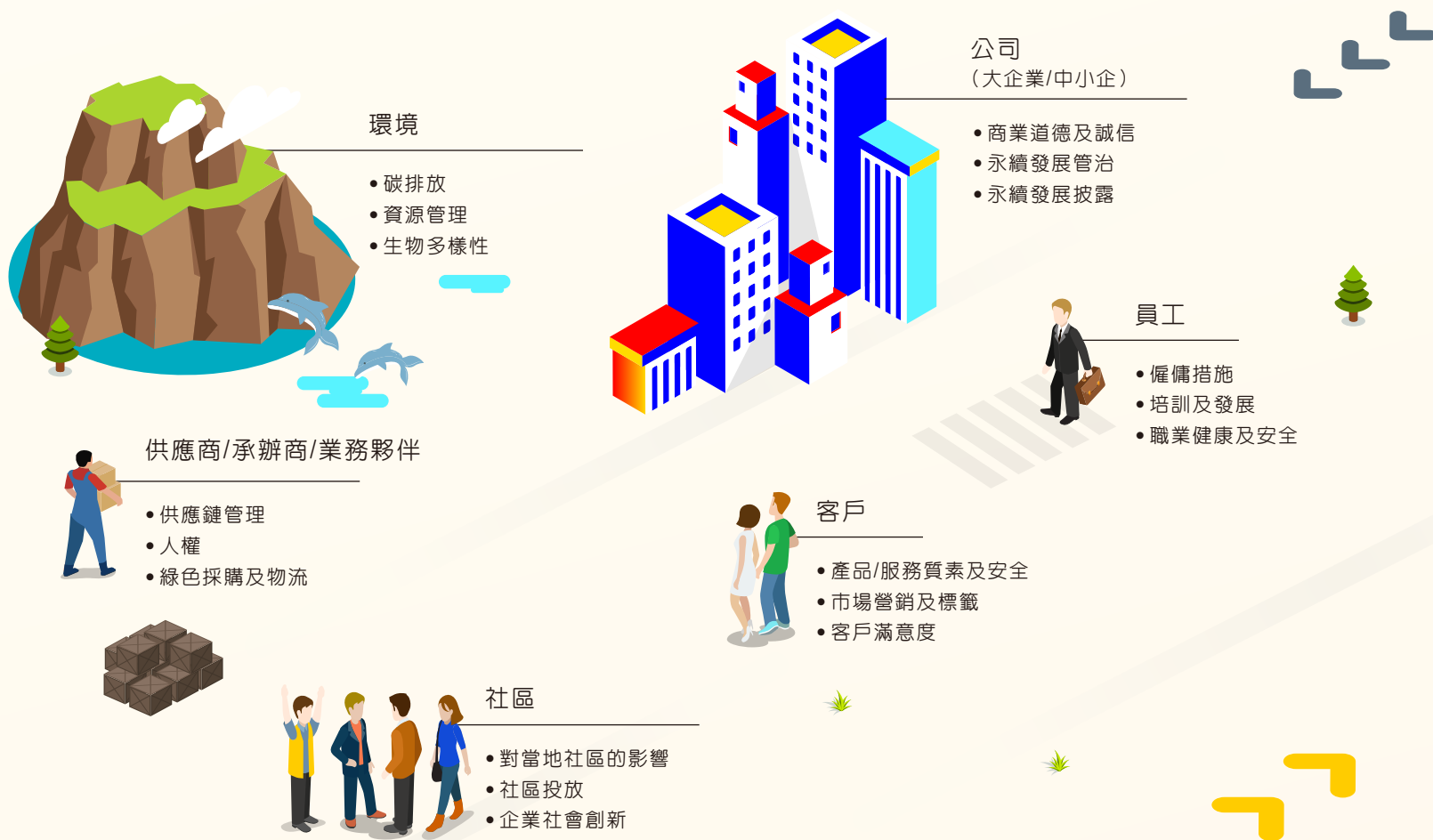


與平衡三者的概念相反，永續營商需要公司以對環境及社會造成最少負面影響，並盡可能為兩者帶來正面貢獻的方式進行商業活動。優質環境及

社會福祉是經濟持續繁榮的前提，在氣候變化及環境破壞對社會及經濟所帶來的健康與安全、資源供應及業務營運威脅，這一點尤其明顯。

所以，永續營商超越透過捐贈及義工活動為社會做善事的企業社會責任。公司必須審視來自其產品、服務、營運及價值鏈的永續發展議題，並為著環境及社會的福祉行事。

主動地管理對業務重大的議題可讓公司取得社會認可，並與重要持份者促進關係。



合規以外的永續發展商業論證

儘管規模細小，中小企的營運仍會受環境及社會的情況影響，而中小企業界所面對的整體永續發展風險亦不一定少於大企業。現今的行政人員認為，永續發展策略對為其業務減低風險及保持競爭力是必須的。世界上很多公司都已經在它們的策略性管理及營運中遵循超越法規要求的永續發展原則。

由應用綠色能源和實踐永續採購，至減少碳足印及採用具道德的僱傭措施，它們逐漸地將永續發展融入其業務價值的核心。永續營商已為公司帶來不少機會，造就可持續業務增長：



業務營運抗禦力

以永續發展為導向的商業方針著眼於與管治、環境、社會及其他價值鏈相關的風險，讓公司可以在其策略及業務營運中應對。永續營商促進整體業務營運在現在和未來的抗禦力。



公司聲譽

隨著公眾愈來愈關注企業對永續發展的影響，實踐永續營商可以提升企業名聲。永續品牌幫助公司擁有更廣大的人才庫、加強與員工的關係、挽留員工及成為理想僱主。



投資決定

永續發展挑戰已獲得很多機構投資者的關注，負責任及永續投資因而急速發展。現時，投資者在作出投資決定時會傾向支持能夠兼顧財務表現、環境管理及社會福祉的公司。



顧客忠誠度

現今的顧客對公司產品或服務的供應鏈管理愈趨關注。實踐永續營商能加強公司負責任的聲譽及回應顧客需求，從而增加生意量和得到顧客推薦。



業務創新

企業均受如氣候變化和人口老化等新興永續發展議題所影響。通過在制定業務策略時作出考量，公司可以從產品、服務或進行業務方式上的創新得益。將永續發展融入業務中有助公司與市場保持緊密聯繫及發展。

出色的永續發展表現代表公司有著更可持續的收入增長潛力，對員工及投資者更大的吸引力、留住更多顧客和取得更好的機會進入新市場。所以，中小

企需要對永續發展議題有良好了解，以保持在市場的競爭力。

大企業實行永續價值鏈 對中小企的影響

除此之外，在交易所的強制披露要求下，上市公司日益重視每年針對重要永續發展議題所量度和披露的管理方針和表現。這些永續發展報告或環境、社會及管治（ESG）報告刻劃公司在管理其營運以至其價值鏈的情況。以香港交易所的《環境、社會及管治報告指引》作為例子，上市公司需要匯報它們如何聘用供應商、怎樣識別供應鏈中的氣候、環境及社會風險，以及它們如何在揀選供應商時促使多用環保產品及服務⁷。

事實上，為回應持份者的高度關注，愈來愈多大企業及跨國企業致力超越最低合規要求。除了使其營運變得更環保和更共融，它們將這些承諾延伸至其供應鏈。這些公司已開始要求其供應商完成永續發展問卷；此外，供應商需要確認和遵守公司的供應商行為守則，守則載列公司對於供應商勞工標準、

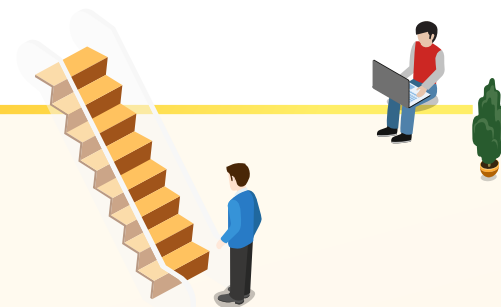


健康與安全措施及環境保護的期望。有些公司亦已自願地針對從自身營運及價值鏈所造成的碳排放訂立科學基礎目標（science based targets），利用氣候科學造就低碳經濟⁸。

以此角度而言，隨著永續價值鏈日漸獲大企業重視，中小企必須立即在永續營商方面行動，以延續夥伴關係和為持份者創造長期價值。



那麼，身為中小企最高管理人員，你的公司是否預備好把握永續增長的機遇，並滿足從顧客及策略性商業夥伴的高度期望？
通過本工具及當中的六個促導工具，你將能夠更好地管理業務中的永續發展，以及回應上述問題。



⁷ 香港交易所《上市規則》附錄二十七《環境、社會及管治報告指引》。
<https://cn-rules.hkex.com.hk/%E8%A6%8F%E5%89%E6%89%8B%E5%86%8A%E9%99%84%E9%8C%84-%E4%BA%8C%E5%8D%81%E4%B8%83-%E7%92%B0%E5%A2%83%E3%80%81%E7%A4%BE%E6%9C%83%E5%8F%8A%E7%AE%A1%E6%B2%BB%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%8C%87%E5%BC%95>

⁸ 科學基礎目標。 <https://sciencebasedtargets.org/>

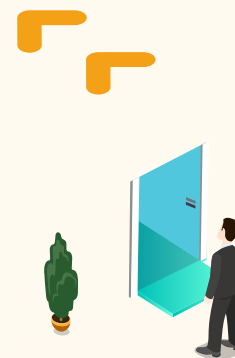
介紹中小企的 永續發展路線圖



隨著實踐永續營商的企業數量日益增加，市場上有關將永續發展融入業務中的資訊亦愈來愈多。不過，這些資訊通常集中於描述複雜的企業系統及流程（如企業風險管理及三道防線），適用於大企業而非中小企。另外，中小企資源緊絀，關於永續發展的專業知識亦有限，欠缺方向及可隨時使用的資源阻礙中小企推行永續營商。儘管它們可能熱衷為永續營商努力，當中存在的知識差距為中小企帶來挑戰，使它們自身無法推進永續營商。

透過建議一個為普遍中小企而設的永續發展路線圖，本永續創效工具旨在消除當中的知識差距。本

工具由從事永續發展專業人士編制，項目團隊嘗試通過本工具，支援中小企負責人及高級管理人員獲得展開永續發展旅程所需的知識及指導。採用本工具的公司將可以實施永續發展管理的架構及業務流程，以及改善在永續發展披露的透明度。至於公司所實施的架構、業務流程及披露是否具有質素，則並非本工具所能觸及。



本工具在市面上獨一無二：

第一本基於本地及地區情況，包括所有有關永續營商重要知識的書冊

第一本就永續價值鏈管理為公司建設能力的操作指南，當中包括第一個專為香港及其他地區中小企而設的永續發展路線圖，以及為永續發展專業人士提供具體應用方法

適用於所有正在落實永續價值鏈管理的公司，不論其步伐及抱負

參考國際上針對ESG的企業風險管理框架開發而成⁹，包括管治和文化、策略及目標設定、績效、審閱及修訂，以及資訊、溝通和報告，著眼於對中小企的實用性

跟隨當中步驟將有助於公司貼近第622章《公司條例》、香港交易所《主板上市規則》附錄27或《創業板上市規則》附錄20、GRI標準、永續發展指數以及聯合國永續發展目標的要求

本工具是「永續價值鏈承諾」的其中一重要部份，並受簽署機構所認可

⁹ COSO and WBCSD. Enterprise Risk Management — Apply enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>



作為引言，「了解永續發展－與中小企有何關係？」
簡單介紹永續營商的基本概念和與中小企的關係。
隨後六個促導工具提供實用資訊、範本及練習，以
促成中小企的永續發展管理，所涵蓋的題目包括企
業目的、永續發展管治、行動計劃、指標、目標及

披露。為提供額外支援，「其他資訊」部份載列了
一些外部資源以供參考。項目團隊建議中小企依照
這個次序研習本永續創效工具，尤其是促導工具，
以有策略及系統地建立永續發展管理能力。

圖2: 研習本永續創效工具的建議次序



項目團隊明白在中小企間，無論是實踐永續營商的步伐或是志向都不一樣。為了令促進工具與不同的中小企更相關，工具中的練習均可以三個實踐程度完成：

領先級別

高階級別

入門級別



基於公司當下的實踐情況、永續發展志向及可用資源，中小企可以揀選及完成適合的練習。為了讓公司可以作出明智抉擇，你可以借助由本項目所提供的「[中小企業永續創效自評工具](#)」，或參考下一頁的「[永續營商成熟度評級表](#)」，以評估公司當下在永續價值鏈管理的實踐情況。

表1: 永續營商成熟度評級表

	新手級別	入門級別	高階級別	領先級別
最高管理層對永續營商的了解	最高管理層對永續營商及其對公司所帶來的影響沒有了解	最高管理層對永續營商（如三重底線、企業社會責任）及其對公司所帶來的影響（如危機管理、合規）有簡單了解	最高管理層對永續營商（如創造共享價值、企業社會創新）及其對公司所帶來的影響（如營運效益、風險管理）有良好了解	最高管理層對永續營商（如聯合國永續發展目標、永續價值鏈、應對環境、社會及管治相關風險的企業風險管理）及其對公司所帶來的影響（如市場上差異性、業務抗禦力）有詳盡及深入了解
永續發展管治的架構	沒有由董事或行政人員引領的專屬管治架構應對永續發展事宜，而公司的管治架構並不處理永續發展事項	沒有由董事或行政人員引領的專屬管治架構應對永續發展事宜，但公司有其他管治架構即席處理永續發展事項	有由董事或行政人員引領的專屬管治架構應對永續發展事宜，而該管治架構會定期處理永續發展事項	有由董事或行政人員引領的專屬管治架構應對永續發展事宜，而該管治架構會定期處理永續發展事項，並設有工作小組進一步協助該架構對永續發展的管治
對永續發展議題的評估	公司對永續發展議題沒有認知	公司對永續發展議題有良好認知，公司內部亦有進行討論和檢視，識別重大議題以進行管理	公司對永續發展議題有良好認知，亦有透過與公司內部及外部持份者溝通，識別重大議題以進行管理	公司對永續發展議題有良好認知，亦有透過與公司內部及外部持份者溝通，識別重大議題以進行管理，並會定期檢視議題
價值鏈中永續發展管理的程度	公司在業務中沒有管理永續發展事宜	公司有進行某些項目以管理業務中的永續發展事宜，但規模只限於某些業務營運	公司有系統地管理（如政策、管理架構）自身營運的永續發展事宜，但對於在業務價值鏈中永續發展事宜（如在產品或服務生命週期中的議題）的管理有限	公司有系統地（如政策、管理架構）及持續地管理在自身營運及業務價值鏈中的永續發展事宜
永續發展資訊及數據的收集和分析	沒有收集和分析公司的永續發展資訊及數據	有收集和分析公司特定項目的永續發展資訊及數據	有在全公司收集和分析已識別為重大永續發展議題的資訊及數據	除了有在全公司收集和分析已識別為重大永續發展議題的資訊及數據，亦有收集和分析在業務價值鏈中的永續發展資訊及數據
就永續發展的資源分配	公司沒有分配資源管理永續發展	公司有分配資源推行某些項目管理永續發展	公司有分配資源推行計劃管理永續發展，及為員工提供永續發展培訓	公司有分配資源推行計劃管理永續發展、為員工提供永續發展培訓，以及教育供應商、顧客和其他價值鏈夥伴

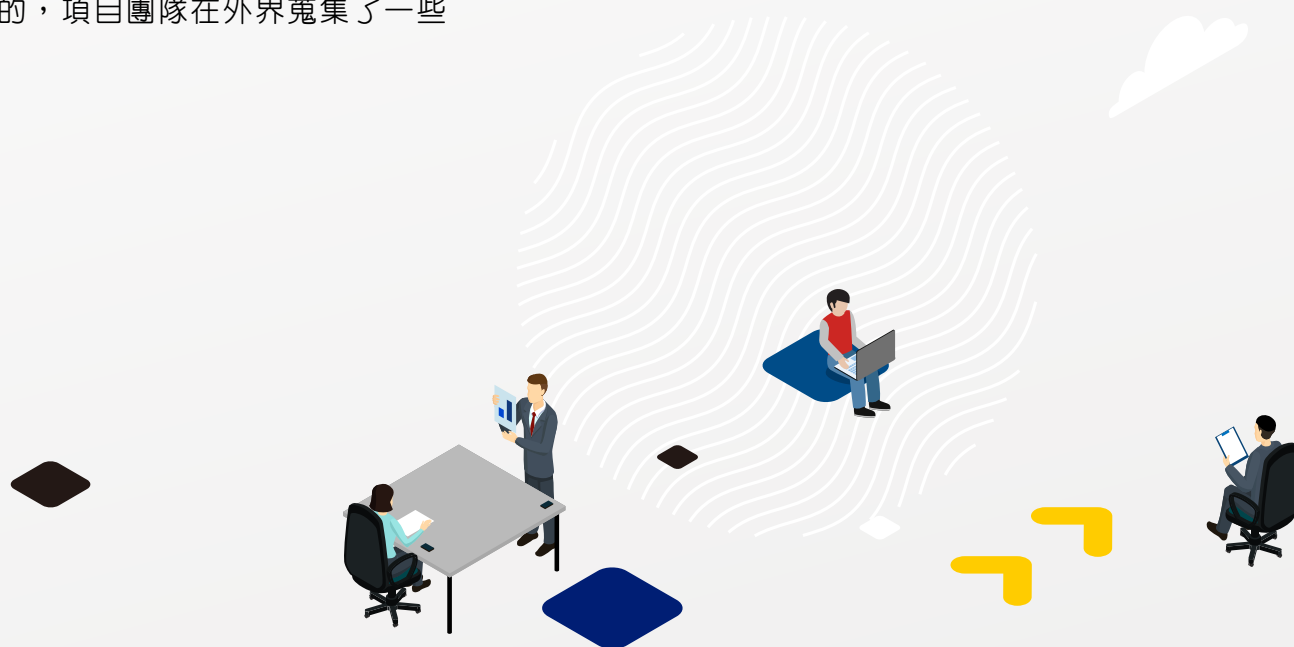
其他資訊

項目團隊希望本永續創效工具能夠至少為你的公司提供推進永續營商的方法。商界愈來愈重視永續發展的價值。公司固然需要投放時間和資源實踐永續營商，當中的好處卻讓這些投入都顯得值得。

永續營商涵蓋林林總總的議題。儘管本工具並不以應對每個議題為目的，項目團隊在外界蒐集了一些

資源為你進一步提供參考。你可以參閱[此文件](#)探討感興趣的永續發展議題。

歡迎你透過pslb@hku.hk，向項目團隊提供你對本工具的意見，以及提出可以進一步支援中小企永續發展管理的建議。



有關「商界永續發展領袖計劃」

「商界永續發展領袖計劃」（Partnership for Sustainability Leadership in Business : PSLB）是一項為期四年（2020~2023年）的計劃，由香港大學公民社會與治理研究中心永續坊負責，並獲得滙豐支持，項目團隊由林維峯教授領導，以及一群永續發展專家組成。此計劃旨在透過知識轉移、能力建設和社交網絡拓展，促進大企業與中小企業之間的協作和夥伴關係，共同建構相互合作的企業生態環境計劃，提升香港和大灣區的中小企業在企業運作上實踐永續發展的能力並提升其價值鏈，推動商界更積極創建永續社會，有關本計劃之更多資訊可參考：<https://ccsg.hku.hk/pslb/zh>。

有關公民社會與治理研究中心

香港大學公民社會與治理研究中心成立於2002年12月，致力研究公民社會的本質、元素、動態和角色，以推動良好管治，並以建構永續社會為使命，以社群為本的創新方案，推動相關政策的討論和落實。本中心由三個單位組成，包括永續坊、匯創坊和睿澤坊，分別聚焦不同政策研究範疇，藉著推行具影響力的項目，帶動系統性改變，從而步向永續發展。

免責聲明

本刊物中所列載內容乃一般資訊，由公民社會與治理研究中心人員基於經驗及研究編制。本刊物並不構成提供任何專業建議或服務。在作出任何可能影響你業務的決策或採取任何相關行動前，你應諮詢合資格的專業顧問。公民社會與治理研究中心不對任何人士因使用本刊物而導致的任何損失或損害承擔責任。

本刊物包含的內容和資訊乃根據公開資料編制，該公開資料，乃從相信屬可靠之來源搜集，中心並不保證他們的準確性、完整性、實時性或者正確性。在本刊物中提供外部參考資料的連結只用作教育用途。提供有關連結，概不構成或導致中心就任何該等參考內容作出任何認許或推薦。

本免責聲明為英文版本譯本，僅供參考。倘若中、英文版本之間有任何不一致或歧義，概以英文版本為準。



永續坊
POLICY FOR SUSTAINABILITY LAB
公民社會與治理研究中心
CENTRE FOR CIVIL SOCIETY AND GOVERNANCE



📍 香港薄扶林道香港大學百周年校園賽馬會教學樓七樓七零三室

📞 3917 4767

🌐 <https://ccsg.hku.hk/pslb/zh>