

专访普华永道全球副主席 Richard Collier—Keywood

TIMM 指标聚焦 “产出评估” 更重要

马季

作为会计师“跨界”关注可持续发展产生的一大成果，普华永道（PwC）设计了一个“全面影响评估和管理”体系（TIMM）以评价自己在这个领域内的贡献，并正在将这套指标向更多企业推广。

普华永道（PwC）全球副主席 Richard Collier-Keywood 在接受 21 世纪经济报道专访时，详细介绍了这套聚焦“产出评估”的坐标系，他认为：“产出评估”都更为重要：一个项目投入了多少资源（投入评估），并不代表项目能够取得同样或者更多的成果。“产出评估”直接对最终取得的社会效益进行评价，更为直接，更有价值。

Richard Collier-Keywood 目前还兼任普华永道全球企业责任委员会主席、全球成员机构网络副主席。

21 世纪：PwC 在可持续发展领域，有什么创新的做法？

Collier-Keywood：我们设计了一个“全面影响评估和管理”体系（TIMM, Total Impact Measurement and Management），以评价 PwC 自己在这个领域内的贡献。

TIMM 有两个最大的特点，首先，它是量化的。当我们讨论“可持续发展”的时候，经常都是定性的描述，很难量化评估。最近几年大家才开始讨论如何量化这一领域内的工作成果，而我们在几年前就开发出了定量的、用于测量和评估的“关键绩效指标”（KPI）。

其次，我们将社会影响、环境影响、经济影响和所得税影响都纳入了这个管理体系中，进行全面评价。结合定量的计算方法，PwC 在这四个不同领域内取得的影响，可以最终折算为以英镑为单位的“经济影响”。

通过 TIMM，能够清晰、全面地评估机构在社会、环境以及经济等领域内取得的成果。从而在做决策的时候，能够做出更为全面的分析，而不是只考虑在某一方面产生的影响，比如说只考虑经济而忽略了社会和环境的影响。对于公司而言，将更为全面的因素考虑在内，做出的决策也将更为合理。

21 世纪：用量化的数字来表述成果的确清晰直接，但会丢失很多定性的细节，PwC 是如何处理的？

Collier-Keywood：这里有一个非常关键的、目的性的不同：用量化的方法表述，目的并不是单单为了简化，而是为了更好地对我们的工作成果进行评价。我们的具体工作内容都是定性的，如果仅仅将这些工作简化为一些数字的话，的确会损失很多有意义的信息。所以我们的策略是，对我们的工作内容进行定性的描述，对我们的工作成果则用量化的方式进行评价。

此外，选择“投入评估”（input measure）还是“产出评估”（output measure），对评估工作成果也非常重要。无论对于 PwC 还是 NPO（非营利组织）来说，“产出评估”都更为重要：一个项目投入了多少资源（投入评估），并不代表项目能够取得同样或者更多的成果。“产出评估”直接对最终取得的社会效益进行评价，更为直接，更有价值。

21 世纪：PwC 从事可持续发展领域内工作的优势是什么？

Collier-Keywood：首先，得益于在商业领域内的积累，我们可以构建有效的理论体系和计算方法。以 TIMM 为例，如何构建有效的理论体系，如何设计 KPI，如何计算经济影响等等，都需

要这方面的能力。以我们在会计领域的工作为例，财务体系与标准的制定和应用，与 TIMM 的开发过程是非常类似的。经济与金融方面的专业知识也颇为重要，因为经济与金融规律在社会活动中同样非常关键。

其次，PwC 能够整合多方互补的资源。我们这么多年在商业和可持续发展领域积累了很多优势互补的合作伙伴，并且 PwC 非常适合作为召集人，将这些互补的资源整合在一起，Fire Station 项目就是一个很好的例子。PwC 伦敦总部旁边有一个废弃的消防站，我们将它改造成了一个多方合作、支持社会创新的平台：Beyond Food Foundation 主要为无家可归者提供住宿和培训，以协助他们找到工作；我们的一个商业合作伙伴则在这里分享运营餐厅的经验、提供培训，政府也会资助 Fire Station。把很多商业企业和非营利机构的 CEO 们召集在一起开会，是我们能够做到而其它组织很难做到的。

21 世纪：“在商言商”，对 PwC 来说，做这些工作最大的回报是什么？

Collier-Keywood：最大的回报体现在能够吸引并留住最顶尖的人才，而这些人才成为了 PwC 的立足之本和竞争优势。

很多优秀人才都愿意积极参与公共事务，服务并回馈社区，并在这个过程中发现自身的社会价值。企业提供更多参与公益活动的机会，将对优秀人才更有吸引力，优秀人才也将与企业建立起深厚的情感联系。

可持续发展领域的工作的确让我们花费不菲，但吸引并留住的大量优秀人才，是一笔难以估量的回报。

21 世纪：在中国，如何推动更多的企业积极从事可持续发展领域的工作？

Collier-Keywood：这常取决于企业的发展阶段。以英国为例，20 年前，人们根本不会讨论企业的可持续发展、企业社会责任这些议题，企业只关心利润；随着经济和社会的发展，出现了一批很有责任感的商业领袖，他们开始逐渐认识到长远的、可持续的发展，对于企业才至关重要。

所以我认为，首先，要培养一批具有社会责任感的商业领袖，让他们能够以长远的可持续发展的思维方式来考虑问题。可持续发展与经济获利是不矛盾的，PwC 能够吸引并留住顶尖人才就是一个非常好的例子。

其次，需要有一些非常有影响力的公众人物来积极号召。在英国，创立于 1982 年的“社区企业联盟”（BITC, Business in the Community）是一个倡导企业社会责任的联盟组织，非常有影响力。BITC 将许多企业组织在一起，定期讨论企业社会责任议题，并分享自己企业都做了哪些事。不管是积极主动的改变，还是出于朋辈企业的压力，BITC 对英国企业主动承担社会责任起到了很大的推动作用。BITC 的发起人便是查尔斯王子。他非常关注可持续发展，而且有很强的号召力，他的积极倡导对英国企业产生了非常深远的影响。我相信目前在中国，也有类似 BITC 这样的组织。

普华永道中国一直重视企业社会责任，这不仅表现在内部的负责的商业运营、环保、多样化与融合和社区参与四个方面，也体现在运用专业技能建立社会信任。为非营利机构提供能力建设支持，帮助机构提高自身治理能力，进而用更专业的方式服务社会，是普华永道中国企业责任的策略方向。例如在 6 月 27 日，普华永道将为 80 家基金会和民间公益组织带来关于机构治理的培训。普华永道的员工志愿者将通过担任讲师和协调人员利用专业技能帮助非营利机构提高治理能力。