

EMBA案例：TESCO一个案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/177/2021\\_2022\\_EMBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_c71\\_177893.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_EMBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_c71_177893.htm) 企业介绍 TESCO公司成立于1924年，总部位于爱尔兰，它是英国最大的食品零售公司，目前在全球有超过2400家店，遍布英国、爱尔兰、中欧及亚洲各国。TESCO最初的店铺经营模式只限于食品类零售服务，经过八十多年努力经营，以及随着零售市场需求的变化，TESCO已发展成为多元化的跨国连锁集团。近年，TESCO亦把焦点移至“非食品项目”上，大部份超级店铺除摆放食品外，亦同时设有“成衣”及“日用百货”零售服务。除了传统式的店铺零售，2000年，TESCO成立了网上销售服务([www.tesco.com](http://www.tesco.com))。从推出至今，Tesco.com一直是世界上最大的食品在线销售渠道。2005年，TESCO在财富杂志的全球500强企业名列第126位。2006年初，德勤会计师事务所发表的全世界零售业调查报告指出，TESCO的排名上升到第五位，排在沃尔玛、家乐福、美国最大家具连锁店家得宝(Home Depot)和德国超市集团麦德龙(Metro)之后。在前文提到的财富杂志“企业社会责任”单项排行榜中，TESCO排名第一。

董事会结构与企业社会责任委员会来源：[www.examda.com](http://www.examda.com)

TESCO公司董事会下设提名、薪酬、审计与执行委员会，其中，执行委员会由公司的CEO以及其他内部执行董事组成。在执行委员会下设三个委员会：CSR委员会、财务委员会和遵循委员会，董事会通过这三个委员会对公司的行为进行控制，确保公司在社会、财务、法律三方面都符合社会规定。TESCO的社会责任委员会由公司的内部执行董事法律事务总

裁兼公司秘书露西·娜薇尔-露芙(Lucy Neville-Rolfe)负责，其成员包括公司各个部门的高级管理人员，特别是公司的法律事务部与贸易法律技术部等部门。社会责任委员会负责支持、提出和监控公司在社会、伦理、环境方面的政策，评价集团面临的威胁与机会。该委员会的职责主要包括：

- 评估公司关于社会、伦理和环境方面的政策，以此作为风险管理程序的一部分；
- 识别在社会责任方面可能帮助公司改善效率、盈利水平和商业前景的机会；
- 选取企业社会责任的关键业绩指标(KPIs)，监控并报告这些指标；
- 在整个集团改进对“最佳实践”的理解；
- 增进公司内部对企业社会责任的认识；
- 改善公司利益相关者的沟通与参与计划。

企业社会责任管理方式来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 董事会层面 公司董事会在每次会议上，都会讨论公司面临的战略上的风险。其中，每年会讨论一次企业社会责任战略。在执行委员会的季度会议上，执行委员会的董事们对公司管理层提交的企业社会责任季度报告进行审议，并且对公司未来的风险与机会进行评估，进而提出公司在社会责任方面的战略计划。

管理层来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 公司的社会责任委员会至少每年开四次会，委员会主席定期向执行委员会汇报企业的社会责任事项，而且每年至少一次在董事会上讨论该委员会的工作情况。TESCO公司使用一种称为“方向盘”的管理工具，以保证公司的平衡健康发展。“方向盘”分为四个方面顾客、运营、人和财务。在这四个方面下，又分出更多的项，每一项都与一系列的关键业绩指标相联系，这些指标分别对应着需要不懈努力才能达到的目标。每个季度，公司管理层要向董事会递交这四个方面的业绩报告，并且要整理一份摘要发

送给公司的2000名管理者，再传递给更多的员工阅读。同时，“方向盘”的关键业绩指标与公司管理层的薪酬以及奖金挂钩。TESCO公司的社会责任通过“运营”部分的“负责任而且安全”对应的关键业绩指标来衡量。通过这种方式，企业社会责任事项就能够与公司的日常运作紧密地结合在一起。企业社会责任委员会按季度监控这些关键业绩指标的实际水平，而且对这些指标反映的业绩每年进行一次评估。TESCO的企业社会责任关键业绩指标(CS KPIs)包括经济、社会、环境三个方面，下图列出了TESCO公司的部分CS KPIs。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)