

可持续供应链

力求持续提升的实用指南



United Nations Global Compact



BSR

联合国全球契约（United Nations Global Compact）于 2000 年启动。对于那些致力于可持续发展以及负责任的经营方式的企业而言，全球契约既是一个政策平台，又提供了一个实用框架。作为一项针对多重利益相关方的领导力倡议，联合国全球契约倡导将企业运营及战略政策与全球契约在人权，劳工标准，环境，反腐败领域得到普遍认可的十项原则紧密联系起来，以便支持，促进旨在实现更广泛的联合国目标的行动。联合国全球契约已得到超过135个国家范围内的8000多个企业的参与签署，是全球最大的自愿性企业责任倡议。有关更多信息，请访问www.unglobalcompact.org

商务社会责任国际协会，简称“BSR”，（Business for Social Responsibility, BSR）成立于1992年，是倡导企业社会责任的先驱。通过咨询、研究与跨领域行业协作，BSR与超过250多家成员合作为其制定企业可持续发展战略及解决方案。BSR现在在亚洲、欧洲和北美地区设有6间办公室，借助BSR在环境、人权、经济发展与管理，以及问责等方面的专业知识，指导全球企业共同创造一个公平，可持续发展的世界。有关更多信息，请访问www.bsr.org

免责声明

本刊物内所列企业案例只纯粹做为学习用途，并不包括对任何企业的具体认可及看法。

版权保护

所有本刊物内的资料皆受到版权保护。
联合国全球契约鼓励以教育目的传播本刊内容。

此刊物内容允许不经过提前许可的引用，唯需清楚注明来源为联合国全球契约与商务社会责任国际协会，此刊物内容严禁作为商业用途使用。

© 2010，联合国全球契约与商务社会责任国际协会

此指南的作者为Cody Sisco、Blythe Chorn和Peder Michael Pruzan-Jorgensen，重要资料提供者Cecilie Hultmann、联合国全球契约办公室官员、商务社会责任国际协会雇员，以及第5页所列之联合国全球契约顾问团成员。

设计者：Megan Larson

全球契约办公室与BSR在此感谢以下机构为此指南的编辑与发行所提供的支持与贡献：



内容

前言	2
Georg Kell, 总干事, 联合国全球契约组织	
Aron Cramer, 总裁及首席执行官, 商务社会责任国际协会	
执行摘要:	5
实现供应链可持续发展的实用步骤	
第一章: 简介	7
第二章: 实现供应链可持续发展的第一步	13
发展企业个案	
了解外在情景	
建立愿景	
第三章: 为供应链提供可持续发展的预期	21
行为守则之概要	
编写行为守则	
使用行为守则	
第四章: 决定计划范围	25
描绘供应链	
细分供应链	
第五章: 与供应商合作	33
选择沟通管道	
监督与评估	
矫正与供应商能力建设	
第六章: 决定任务与责任	43
内部调整	
管理与监督: 行政领导与委员会	
商业经理之间的跨部门协调	
供应管理专业人员的计划落实	
多方利益相关者的合伙关系	51
合作的背景	
合作机遇与风险	
多方利益相关者的合伙关系	
第八章: 设立目标及表现的追踪与交流	59
目标设立的过程	
对于影响的目标	
对于供应商表现的目标	
对于内部表现的目标	
过程与实行的测定	
进展的交流与报告	
鸣谢	64

前言

现在已经开始有越来越多企业将他们的企业社会责任履行承诺从子公司延伸至供应商。这不仅因为实行这项承诺可以规避供应链企业可能产生的社会与环境风险和监管困难，而且因为可持续发展的供应链可以为企业带来无穷好处。实际上，无论是对企业及社会而言，一个成功的持续性供应链管理都能够成为获得价值及取得成功的强力驱动。因此，将良好的企业行动于全球传播开来，在联合国理念的精神下，它会开发出更巨大的市场概括潜能及激发持续发展的动力。

今天，遍布世界各地的联合国全球契约参与者担任起领导责任，将十大原则应用在它们的供应链上。但是，对很多企业来说，如何将全球契约内四大重点领域，即人权、劳工标准、环境与反腐败，纳入发展持续性供应链计划中，仍然是一个巨大的挑战。

联合国全球契约办公室与商务社会责任国际协会合作编辑的此刊物——可持续供应链：一个追求持续发展的实用指南，提供了很多应对挑战的实用建议，协助各企业建立具有全球契约价值与原则的持续性供应链计划。其中所探讨的大量良好企业行动案例将有效引导各企业开展有重点的行动，规划决策迈向持续进步发展。

我们希望此刊物能够鼓励更多企业踏上发展更佳可持续发展供应链的旅程，在获得稳固持久商业利益的同时，也为社会与环境的良好和谐做出贡献。

乔治科尔总干事联合国全球契约组织

乔治科尔
总干事
联合国全球契约组织

此时在全球契约十大迈入启动十年的之显示毫无疑问，十大原则的履行离开在21世界构成全球企业网上，供应全体或缺。很多企业对环境与社会的大部分影响其实落在它们的供应链上，因此在过去的四分之一世纪里这一连串网络规模与牵涉性的成人权也让这些企业更佳良机去促进人权保障，改善劳工标准，保护环境和维护商业道德。通过买方与供应方的携手合作，不但可以一个商业行为标准的落实，同时也能改善商业企业对全球社会与环境所造成的影响。

指引我们很荣幸在此十周年庆祝时刻推出这份指链中以鼓励更多企业实行全球契约十大计划并落实在全球供应链中。B链上致力于利用其专业知识以期将公平劳工标准与良好环境维护实践在各供应链上。通过与我们遍布全球的会员企业和它们的供应伙伴之间的合作，我们在超过30个国家成功地将环境、社会与管理原则融入多元工业领域的供应链贡献与全球契约各签署者之间共同展开的合作使全球契约的影响不断

企业我们希望本指南能通过以下形式为全体企环境地方与市场带来更公平与发持续发展的工作环境：

- 将可持续性延伸至各中小型企业
- 联系为发展中国家的主要社会与环议问题创造更好的联系
- 支持发展优良运作商业市场所必需的良好管理与商业道德

此指引的主要目的是协助企业开发与促进它们的可持续性供应链计用途但是它也可用于强化可持续性的影响以及完善操作之参考用途。BSR很荣幸能够和全球契约携手合一步同时我们期通透过支持全球契约与其签署企业伙伴能进让全球契内容展望成为有力的一步。

Aron Cramer，总裁及首席执行官，商务社会责任国际协会（BSR）

联合国全球契约之持续性供应链顾问团

联合国全球契约办公室成立了一个由联合国全球契约签署者及多重利益相关方所组成的顾问团队。此顾问团的主要责任就是为联合国全球契约办公室在持续性供应链计划上提供策略与实际工作所需资料，并确保所开发出的指引内容之正确性并符合企业的需求。

顾问团的首席是联合国全球契约理事Mr. Mads Øvlisen。我们很感激Øvlisen先生和全体顾问团成员对此项目的鼎力支持：

- Mr. Michael Wilhelmer, 经理, 环球采购服务, ArcelorMittal (卢森堡)
- Mr. Cody Sisco, 经理, 顾问服务, Business for Social Responsibility (全球)
- Mr. Gustavo Pérez Berlanga, 高级副总裁- 企业社会责任 (CSR) 与Toks大学, Cafeterias Toks S.A. de C.V, (墨西哥)
- Mr. Juan Antonio Espinos, 采购经理, 策划与管制, CEMEX (墨西哥)
- Mr. Brian Glazebrook, 高级经理 - 价值链社会责任, Cisco Systems (美国)
- Dr. Bente Pretlove, 企业顾问 - 企业社会责任与维持性发展, Det Norske Veritas (挪威)
- Ms. Vimal L Kumar, 首席 - 企业责任, DiGi Telecommunications Sdn Bhd (马来西亚)
- Ms. Tammy Rodriguez, 企业责任总监, Esquel Group of Companies (中国)
- Ms. Monique Oxender, 环球经理 - 持续性供应链, Ford Motor Company (美国)
- Ms. Isabel Garro Hernández, 执行董事, Global Compact Local Network Spain (西班牙)
- Ms. Claudine Musitelli, 董事, Global Social Compliance Programme (GSCP) (全球)
- Ms. Paolo Pompilio, 董事, Relações Corporativas e RSA, Grupo Pão de Açúcar - Companhia Brasileira de Distribuição (巴西)
- Ms. Zoe McMahon, 供应链社会与环境责任经理, Hewlett-Packard (美国)
- Dr. In-mo Cheong, 环境策略规划总经理, Hyundai Motor Company (韩国)
- Mr. Greg Priest, IWAY承诺与监督总监, IKEA (瑞典)
- Mr. Javier Chercoles Blazquez, 环球企业社会责任经理, Inditex, Industrias de Diseño Textil, S.A. (西班牙)
- Mr. Sandeep Dadlani, 副总裁 - 零售、快速消费品与物流, Infosys Technologies Ltd (印度)
- Ms. Trude Andersen, 企业社会责任总管, Innovation Norway (挪威)
- Mr. Robert Jenkins, 首席执行官, Integrated Contract and Supply Solutions - ISCS (阿拉伯联合酋长国)
- Mr. Jan-Willem Scheijgrond, 高级经理 - 卫生、安全与环境, Koninklijke Philips Electronics N.V. (荷兰)
- Ms. Beroz Gazdar, 副总裁 - 公共建设发展部, Mahindra & Mahindra Limited (印度)
- Ms. Hilary Parsons, 社会事务经理, 供应链, Nestle S.A. (瑞士)
- Mr. Mika Kiiskinen, 高级经理, 社会与道德事务管理, Nokia Corporation (芬兰)
- Dr. Márcia Balisciano, 总监, 企业责任, Reed Elsevier Group plc (英国)
- Ms. Eileen Kaufman, 执行董事, Social Accountability International (SAI) (全球)
- Ms. Rachelle Jackson, 总监, 研究与发展, STR Responsible Sourcing (美国)
- Mr. Koichi Kaneda, 高级经理, 企业责任与形象商标, Takeda Pharmaceutical Company Limited (日本)
- Mr. Anant Nadkarni, 副总裁 - 集团企业维持性, Tata Council for Community Initiatives (TCCI) (印度)
- Mr. Stein Hansen, 高级副总裁, 商业保险, Telenor Group (挪威)
- Mr. Alexander Seidler, 总监, UBS AG (瑞士)
- Mr. Willem-Jan Laan, 环球外部事务总监, Unilever (英国)
- Dr. Gerhard Prätorius, 企业社会责任协调与持续总监, Volkswagen AG (德国)

执行摘要：可持续供应链的实用步骤

越来越多企业已经将可持续性供应链视为履行企业责任的重要环节之一。供应链的社会、环境和经济影响，与腐败抗争，做出正确的商业决定，除了能够建立一个优良健康的商业环境，同时也是企业应该做的正确事项。但是，供应链之中包括了各种持续发展的市场与关系。为了在这复杂环境中掌握好前进方向，我们应以联合国全球契约原则为标准，提供一些基础定义与实用步骤，让企业参考并逐步发展可持续性的供应链。

何谓可持续性供应链？

可持续性供应链是整个商品与服务流通周期中的环境、社会与经济影响管理与良好监督方案。提倡可持续性供应链之主要目的就是让商品与服务循环周期内所涉及的所有关系者共同建立、保护与发展长期性的环境、社会与经济价值。通过联合国全球契约原则与供应链关系的结合，企业除了能够加强本身的持续能力外，也能获得更广泛的可持续发展目标。

为何可持续性供应链这么重要？

此指南提供了一些实用步骤与参考实例，协助企业完成可持续性供应链发展。下列概括的建议步骤是根据全球契约管理模式而设立。全球契约管理模式是一个将全球契约原则纳入商业运营和策略以求持续发展的弹性化实用框架。

各大企业发展可持续性供应链的理由很多，其中最重要的就是确保符合国内外法律规章的规定并支持规范可持续发展行为的国际准则。因为满足社会期待需求，在企业关心促进良好社会、经济与环境发展的同时，企业也可获得更大收益。通过供应链的良好管理，以及寻求环境、社会和经济表现的改善，各企业不仅服务于自己的利益，利益相关方的利益，更服务于社会利益。

此指南主要适用对象为拥有充足资源活动并有意将可持续性供应链管理与营运结合落实的企业。

企业应采取哪些步骤？

此指南提供了一些实用步骤与参考实例，协助企业完成可持续性供应链发展。下列概括的建议步骤是根据全球契约管理模式而设立。全球契约管理模式是一个将全球契约原则纳入商业运营和策略以求持续发展的弹性化实用框架。

在下列和指引内所列举之步骤并非单向进行。它们所代表是企业可以采用达成持续性供应链发展的互补行动。另外，一个成功的持续性供应链管理还需要具备三大原则，即管理、透明和参与，这乃是所有模式步骤中都不可或缺的。



投入

- 通过了解外在情景和商业动力而发展企业个案。（第二章）
- 建立可持续性供应链的愿景和目标。（第二章）
- 建立对供应链的可持续性期待。（第三章）

评估

- 根据商业优先重点和影响来决定计划范围。（第四章）

定义和实行

- 向供应商传达期待与合作以促进绩效表现。（第五章）
- 确保内部调整与跟随。（第六章）
- 建立合作与伙伴关系。（第七章）

衡量与交流

- 与目标距离，保持透明度和常规进展报告。（第八章）



1. 第一章：介绍

无论是新进入可持续性供应链或已有相关经验的企业，本指南都能协助它们更好地将全球契约原则应用在整个供应链中，并将可持续性商业策略完好结合。

可持续性供应链定义

在现今经济全球化时代里，商业运营外包不再意味着外放责任或风险 - 或企业无需承担产品售后责任。所有顶尖企业都明白它们在产品和服务的整个循环周期里担任着各种不同的责任角色。可持续性供应链的管理是维护品牌完整、确保商业持续和控制运营成本的重要一环。而且，它也是落实全球契约原则的重要部分。

暂定定义

“可持续性”有很多不同定求，在本指南里的定义将以全球契约十大原则所概括的环境、社会（人权与劳工标准）及企业管理事项为准，将公司商业角色包含在内进行诠释。

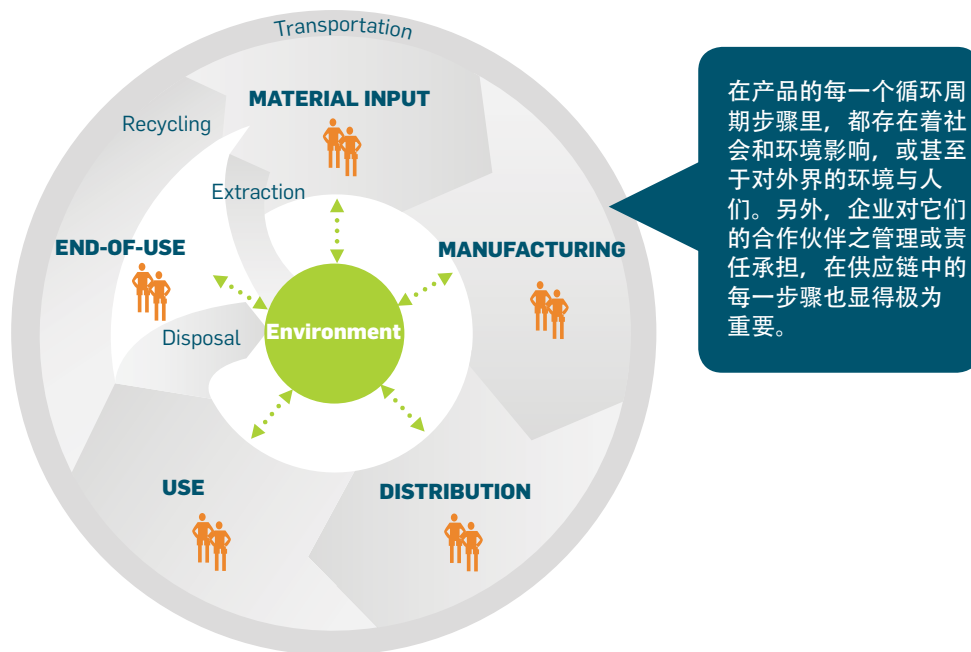
“可持续性供应链”指的是在货品和服务循环周期内的环境、社会与经济相关影响管理，和良好管理程序的提倡。

提倡可持续性供应链之主要目的就是让商品与服务循环周期内所涉及的所有关系者共同建立、保护与发展长期性的环境、社会与经济价值。通过持续性供应链的建设，企业能够保障到它们的长期商业能力和社会运营准证。

此指引专注于探讨上游商业伙伴，即供应商之间的关系，而非产品或服务分销商和消费者。至于这些下游伙伴相关影响和事项，联合国全球契约办事处将可能在未来另行讨论。

另外，此指引专注于探讨企业所购产品之供应商和生产过程，而非它们所购之物。这也许会是联合国全球契约办事处将来的重视焦点。

环境、社会与经济影响存在于供应链循环周期的所有步骤¹



¹ 资料来源：商务社会责任国际协会（BSRI）。



关于可持续性供应链与联合国全球契约

全球契约鼓励参与者和他们的供应商携手以十大原则为准发展持续性的合作关系，以此实现它们对全球契约的参与承诺，并为全球商业社会带来良好的企业公民意识与实践。如下表所示，十大原则在维持供应链的正常运作上实际上也扮演了复杂的角色。

全球契约十大原则与持续性供应链

十大原则	与持续性供应链的关系
<p>人权</p> <p>原则1: 企业界应支持并尊重国际公认的人权；</p> <p>原则2: 保证不与践踏人权者同流合污。</p> <p>劳工标准</p> <p>原则3: 企业界应支持结社自由及切实承认集体谈判权；</p> <p>原则4: 消除一切形式的强迫和强制劳动；</p> <p>原则5: 切实废除童工；和</p> <p>原则6: 消除就业和职业方面的歧视。</p>	<p>企业有责任尊重人权。责任底线是不能侵犯他人人权。此外，企业应采取行动支持和促进人权意识，这也基于合理的商业理由。Labour</p> <p>办公室、农场和天然资源采集场如矿场的劳动环境，特别是在发展中国家，普遍性低于国际认可标准和国内法定需求，并可能造成人权侵犯现象。企业应该在它们的供应链中坚持采用国际劳工标准，包括自由选择职业、免除儿童劳工、免除歧视和承认劳工委员会的独立与劳资双方会谈的权力。</p> <p>此外，有时员工会遭遇到人权被侵犯的情况，包括强制性超时工作、雇主的无礼对待和行动限制。为了避免对人权的侵犯，企业应该确保供应链中所涉及劳工和其他人的权力没有受损，包括行动自由的权力、消除不人道的对待、获得应获工资的权力和适时休息的权力。所有员工在安全与健康工作环境下作业的权利也非常重要。</p> <p>企业也可以开始单独提倡人权（包括劳工环境内外课题）或与伙伴合作，以促进对人权，如性别平等，接受教育及健康普及等事项的重视。</p>

<p>环境</p> <p>原则7：企业界应支持采用预防性方法应付环境挑战；</p> <p>原则8：采取主动行动促进在环境方面更负责任的做法；</p> <p>原则9：鼓励开发和推广环境友好型技术。</p>	<p>供应链中所面对的环境影响一般比较严重，特别是在环保条例宽松、价格压力巨大和现今（或即将）缺乏天然资源的地方。这些影响包括剧毒废料、水质污染、生物多样性的丧失、林木过度砍伐、生态系统之长期危害、有毒废气及高温温室气体排放和能源浪费。企业应该和供应商携手合作，通过谨慎预防措施的实行、环保责任的强调和环保科技的应用来改善这些环境影响。</p>
<p>反腐败</p> <p>原则10：企业界应努力反对一切形式的腐败，包括敲诈和贿赂。</p>	<p>供应链中最常见的腐败案例包括采购诈骗和供应商与政府涉及的贪污案件。这类腐败事件所带来的直接成本损害实际上极为可观，其中包括产品的质量问題，但是很多时候因各种时间与资源管理相关问题，如法律责任和企业形象损害的间接成本过高而被忽略。在供应链中加强反腐败行动的企业可以提升产品品质、减少诈骗行为和和相关成本、增强企业诚信度、改善商业环境和建立更持久的商业成长平台。</p>

关于可持续性发展对供应链的影响

在持续的商业关系中，所有企业都因对雇员、供应商和政府付款而对经济起了直接影响，而在供应链循环相关对象中因资金流动而产生间接的经济影响。当企业将它们的供应链纳入经济增长计划的同时，也会影响到供应链上各环企业的发展成绩，例如就业机会的创造和收入的增长。经济增长在社会经济与环境发展中具有第二影响作用，因此其持续性就显得非常重要。



联合国全球契约的持续性供应链资源

持续性供应链：一个线上评估与学习工具

一个让客户衡量落实所有持续性供应链方法的进展、评估与分享其中挑战和成果的互动工具。由联合国全球契约办事处和商务社会责任国际协会（BSR）合作开发。

持续性供应链网站

<http://supply-chain.unglobalcompact.org> 提供有关倡议、资源和工具，及公司操作案例，以协助企业发展更有效的持续性供应链。请浏览 <http://supply-chain.unglobalcompact.org>

供应链的人权工作组良好实践记录

一系列有关企业如何与供应商、政府和人文社会合作提升供应链人权的良好实践记录。

环境管理资源

一个环境管理与维持，包括供应链落实之策略与指南的策略性方针框架。

供应链中的反腐败抗争：客户与供应商指南

引导客户和供应商对抗腐败的实用指引和工具。这是联合国全球契约第十原则工作组的成果。

所有资源连载于：www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain

如何使用本指南

本指南内所描述之发展持续性供应链的方法能协助您的企业辨明发展符合全球契约十大原则的持续性供应链所需注意之关键事项和考虑要点。

本指南适合于重视和愿意承担企业责任、采购与供应链重点、和行动实践的个人。其中所述的方法能够为新进和在可持续发展供应链上已有经验的企业所用。先进实行方法在标明“位于水平线上”的灰色格子中强调说明。

我们从第二章开始探讨持续性供应链的基本原理与商业动力。我们也讨论有关了解外在情景和设定企业对持续性供应链特定愿景的重要性。

在第三章，我们将建议如何设计一个把全球契约十大原则和其他国际承认标准包含在内的供应商行事准则，以及如何将此准则落实。

第四章描述决定持续性供应链计划范围的关键要素和各种工具，如供应商细分和危机评估与优先次序。

第五章提供各种与持续性供应链之供应商谈判和合作的选择。其中包括和供应商交流、监控表现、提升供应商能力的方法和建设供应商持续管理系统的领导活动。

第六章和第七章提供持续性供应链内部责任和表现管理的实用指南。其中特别列出各种内部调整概念和供应管理专业人士与执行管理的建议角色。另外，它们也提供了目标设立的建议，和衡量企业对持续性供应链期待目标达成的内部和供应商表现方式。同时进行对公开报告重要性的研讨。

第八章描述多方合作的伙伴关系如何能够协助延伸可持续性供应链计划的影响，和伴随而来的一些机会与风险。

有关可持续性供应链的发展还有很多事项可以深入探讨。我们欢迎对此指引的一切建议和资料。我们也正在不断寻求持续性供应链的企业调整和改善。

联合国全球契约与BSR在持续性供应链的合作

联合国全球契约和BSR发起一个合作计划以开发将十大原则落实在供应链计划和操作的策略性引导商业资料。

除了此指引外，联合国全球契约和BSR将会开发一个让企业能够针对它们目前持续性供应链完成度和学习如何逐步落实计划的线上自行评估与学习工具。学习工具的内容将会和此指引相近，只是会以更具互动性的方式呈现。

此指引在2010年联合国全球契约临到高峰会议上发表，线上工具将在2011年发布。



“企业经常以倡议而推动事物前进。专注投入于设立企业个案能发掘企业潜在的价值和了解企业对社会可能的贡献与发展的方向。”

- Mads Øvlisen,
联合国全球契约持续性供应链顾问团首席。

2. 第二章：可持续性供应链的第一步

发展可持续性供应链计划的首要步骤就是对行动的企业个案进行评估和了解外在情况。这些努力将会协助您的企业辨明供应链中事项的优先顺序、评估可能风险和建立向前发展的内部支持。

发展企业个案

企业都有很多至关重要的理由去通过供应链改进其社会和环境的影响。很多企业关注可持续性事务是由于它们的企业价值与文化。对这些企业而言，发展可持续性供应链是正确的事情，在协助促进社会发展和环境保护的同时也能建立内部承诺与投入。

很多企业也发现一些可持续性供应链的企业驱动因素。企业个案有赖于多种事项，其中包括企业领域、供应链关系者的期待、商业策略和企业文化。能够满足多方驱动因素需求的可持续性供应链管理方式将能为企业带来最大价值。

下图所描述的是持续性供应链中常见驱动因素。

建立发展持续性供应链的企业个案。²



²资料来源：商务社会责任国际协会（BSR）



通过与供应商合作达成商业目标

风险管理的例子：

和供应商合作能够确保管理方案达到最低标准，如最低聘用年龄、员工合约、健康与安全条件等。

运营效率的例子：

在减低成本同时不对运营产生不良影响，如在适当时刻采用船运而非空运。

持续性产品的例子：

采购对社会和环境更友善的原料，例如生物基塑料在循环周期中排放更少的温室气体。

风险管理

通过确保供应商具有概括全球契约原则所有领域的高效率应变计划和管理系统，企业才能够避免遭遇与人权、劳工标准、环境和反腐败有关的潜在供应链中断或延迟风险。对于拥有单一输入来源的企业，风险的管理意味着它们能够持续获得输入的资源。

现今客户与投资者的变化需求驱使越来越多企业重视于它们的供应链管理。良好的社会与环境事务管理也协助企业避免遭受信誉风险损失。

最后，企业也使用可持续性供应链来确保它们的供应商能够更容易应对环境条例与产品责任法令不断加大力度的管理，从而降低将来潜在的责任。

案例：Westpac，一家澳洲银行，主要应用广告活动和赞助等将企业品牌与社会活动、环境保护与持续等课题挂钩。**Westpac**将供应商关系内（或“供应链”）的一切社会、道德和环境影响视为自身的活动，认为可持续性供应链的管理能够保护企业的信誉和品牌价值。与采购相关的风险包括负面宣传、企业信誉损害、和客户来源的实际流失，都将对品牌具有巨大的影响。**Westpac**审慎的地通过严格的供应链管理控制系统来控制这些风险。

了解效率

重点了解供应链内部效率可以协助降低企业的采购成本和减少供应链对环境的消耗，如能源、用水及天然与人工合成物质。这也可能减低员工健康和安全的风险及提升员工的积极性与生产力。好处包括：

- 能够促进成本效益和生产力的身强体健的劳工以及健康与安全管理
- 深入了解供应链中的重点环节，包括对天然资源的管理与开发、物流与生产等，能让企业对资源管理和分配有更好安排
- 更有效率的过程与系统设计能减少需求和成本的输入

生产力和效率的提升需要企业对供应链中每个步骤与主要环境和社会影响及成本驱动等具有足够的了解。通过多方的有效的交流、企业驱动与持续性因素的深层了解、评估分享及改善的优先顺序来解决基本根源问题，企业才能够获得更多的进步和利益。

创造可持续性产品

与供应商就可持续性课题进行合作与研讨能够促使产品改革。掌握此方向的企业能将新的功能和表现添加到现有产品内，甚至创造出新的产品。举例来说，可持续性产品会比传统产品对环境产生更少的负面影响，或因为具有更长生命周期而减少废物排放。与传统产品相比，部分公司的可持续性产品有可能因为可持续性增加一个新的有利因素，从而对促进一些公司营业额的增加。

案例：Ahlstrom Osnabrück，一家芬兰墙纸公司，由于一位来自英国的大客户宣布只采用符合FSC标准产品，开始在90年代末期根据森林监察委员会（Forest Stewardship Council）准则来进行生产。在2010年以前，所有Ahlstrom Osnabrück的纸浆供应商都具备FSC认证或森林验证认可计划委员会（PEFC）标准。该公司目前拥有12个获得FSC监管链认证的生产地段，让公司在不断增长的持续性合格森林产品之市场上取得巨大利益。



“一个企业的采购能力能成为给社会带来良好改变的独特动力。企业必须将这能力用来达成目标并将它们的供应链转变成为促进内部成长的工具。在类似印度这种发展中国家，供应链的最低层往往是处于无次序管理领域的大量劳工资源。如果这些劳工能够接受到良好卫生与安全的管理，他们的生活与国家福利将会获得巨大改变。”

- Anand Mahindra - 副总裁与常务董事，
Mahindra & Mahindra Limited

了解外在情景

除了辨明商业动力外，了解持续性供应链的外部情景，包括同行企业的计重要利益相关者的期待和与他方合作的机会等也非常重要（将在第八章深入探讨）。

与同行企业进行比较

您的同行企业可能早已开始发展持续性供应链创意和它们进行比较会让您对商业价值和可持续性供应链的计划设计有更清楚地了解和更好的创意。您应该要了解它们的：

- 持续性供应链的企业个案
- 对人权、劳工标准、环境的理解，风险、机

会与影响的管理，和最终的供应链关注焦点

- 可持续性供应链管理的内部架构
- 概括课题行为守则和所包含课题
- 行为守则的实行
- 与供应商合作的方法和计划
- 评估计划成功度的标准
- 报告方式

另外，很多时候供应商能够为您提供良好的方案例子和与客户沟通所需。这些重要资讯能够让您避免“重复投入”发展持续性供应链。一些企业已经成功设定合作的行为守则（参考第三章）和供应商合作的模式，如进行企业审培训练。第八章将会深入探讨各种合作方式与企业倡议。

您的企业如何与相关进行比较？

参考来自2009年供应链问卷调查报告持续性供应链部参考

■ 在2009年，全球契约对它的签署者进行了一项问卷调查，其中问题包括持续性供应链的实行方法。所收回的完整问卷超过1,000份，分别来自各不同大小、运营区域和涉及领域的企业。

■ 83%的回复者表示他们认为供应商应该遵守全球契约原则，而46%来自超过50,000雇员企业的回复者表示他们强烈要求供应商遵守全球契约原则。但是，也有大来自少过来自少于50,000雇员企业的回复者表示他们强烈要求考虑遵守。

■ 而在那17%完全不考虑要求的回复者中，最主要的放弃理由是缺乏能力（2要次序内不成为重点（28%）、和缺乏如何将原则与采购方法结合的知识（25%）。

■ 在根据全球契约原则来选择供应链伙伴的企业中，在选择新供应链伙伴的时候，45%根据现有公开资料、37%根据自我评估问卷、37%参考其他产业资讯和32%根据公司员工的现场审计。

■ 在根据全球契约原则来选择供应链伙伴的企业中，在评估现在供应链伙伴的时候，36%根据公司员工的审

计、35%根据自我评估问卷回答和32%根据日常业务检讨的企业责任评估表现。

■ 大型企业（超过50000雇员人数）表示他们会采取多种行动方案来协助它们的供应链伙伴改善和遵守全球契约原则，包括提供特定课题培训（3检讨目标协助设立和审视目标（2矫正计划审视和建议矫正计划（26%）和提供第三方专家，如顾问和人文社会机构的参考（24%）。但是，在小型企业方面，各大小领域对此问题的最多回复为“不予理会”。

■ 全体内所有企业中52%的企业，包括84%的大型企业将企业责任要求纳入相关文件内（如合约、提案请求和购买订单）。

■ 所中全体内43%的企业，包括72%的大型企业，为它们的采购员工提供企业责任培训。

■ 但是，有13%的企业会对将商业活动与企业责任平衡之采购方案进奖励，和15%的企业会对在商业活动和企业责任取得优秀表现的供应商进行奖励。

者的期待了解利相关方关联者的期待

企业应该要了解所方关联关系者，包括国内外政府、劳工与雇员组织、非政府组织（NGO）、倡议与行动主义组织、学术与事务专家和社会团体及供应商，对企业的期待。

而且，企业也可以从客户与者的建言输入中受惠。对很多持续性供应链计划来说，客户与投资者需求是其带来最佳成效相关方关系者的资讯回馈可以协助计划的形成和确保计划能够为企业带来最佳回报。

协助公司辨明在设计计划的过程早期和定期接相关方关联者可协请参考第章有关多重相关方关联者合作详情请参考第八章）：

可持续性供应链管理的相关标准与方法。部分利益相关方可能知道，甚至曾经参与其他供应商行为守则和认证的设计。其中例子包括珠宝业的金伯利机制（Kimberly Process）、木料与造纸业的森林监察委员会认证（Forest Stewardship Council Certification）和企业劳工责任方案的SA8000。他们可以协助您评估各种选择的可靠性和辨明您企业计划所需的相关投入。

供应链中的新兴风险和机遇。从客户和雇员，至活动家和非政府组织，通常是利益相关方最先发现供应链中出现的环境、社会和经济影响。在早期和定期与利益相关方接触的企业有机会针对这些问题采取主动行动并于利益相关方结成合伙关系，而非事后通过维权行动才获知。通过与利益相关方合作，及早辨明问题，可以协助企业在同行竞争中占得领先地位。

案例：在设计行为守则时，Westpac向它的社会顾问委员会、供应商和多个非政府组织寻求顾问。在企业得到织回团体，有包括澳洲保护基金会（Australian Conservation Foundation）、澳洲消费者协会（Australian Consumers' Association）、澳洲社会保障理事会（Australian Council of Social Security）、金融部门联盟（Finance Sector Union）、澳洲人权及平等机会委员会（Human Rights and Equal Opportunity Commission）。Westpac体所出事项引导、并回复这些组织所提出的问题。企业也设立可持续性供应链管理（SSCM）方针，让所有内部使所有内部，外与关系者都可改进计划过程并用来改进整个过程。

投资者和客户都是重要利益相关者

现今的客户和投资者越来越要求企业对它们的供应链能有所了解和其中产生的影响。

投资者希望企业对可能影响供应链的关键风险有所警惕并能采取减缓措施。同时，他们也想知道企业如何从可持续性供应链中创造利益价值。

消费者和商业客户也鼓励企业对供应链进行更密切的管理。部分消费者会选择具有可持续性的产品，而商业客户很可能将可持续性供应链的发展纳入成为他们选择供应商的考虑条件。



建立愿景

建立一个与您企业可持续性供应链计划相关的清晰愿景和目标能够协助您制定策略以及规划承诺。愿景可以作为评估计划成功度以及选择区域进行持续改进的衡量标准。

企业的愿景与目标之设定必须获得上层领导支持才能确保计划的成功。而且，为了获得公司领导层的拥护，在设立有关供应链计划愿景与目标的时候，企业各个部门的高管和高级经理都应该参与提供意见。企业应该考虑如何让来自采购、企业责任、设计、市场、物流、品质管理、承诺、法律、人力资源和环境、健康与安全部门代表参与愿景设立，因为这些部门都在发展与完成可持续性供应链计划中扮演重要角色。即使是在小型公司内，企业领导人对可持续性供应链计划愿景的支持也同等重要。

最终建立的愿景应当是一段有关愿景和承诺的陈述。在设计陈述时，您可以考虑为何企业要投资开发可持续性供应链管理计划。您的出发点是：

- 客户的需求与关注点？
- 非政府组织和维权人士针对您的供应链环节影响到企业品牌和信誉的言论？
- 投资者在了解企业如何管理供应链风险方面的需求？
- 不符合条规和标准导致无法进行商业活动？
- 天然资源的需求增加和供应减少造成成本剧增？
- 同行业竞争伙伴发展可持续性供应链计划对您造成压力？
- 企业文化重视可持续性发展的表现？
- 企业有意通过重视环境与社会事务来确保长期可持续性运营？

对企业来说，确定可能影响企业业绩的特定目的，辨别潜在障碍或危机事件也至关重要。企业希望通过供应链计划达成什么？您希望的长期结果是什么？一个可持续性供应链支持企业营运策略？目标的范围可以十分广泛，包括：策略性商业目标（例如：建立企业的长期价值）、运营性商业目标（例如：通过减少能源和物质浪费而节省成本）、提升企业信誉的目标（例如：改变关系者对公司的看法）和承诺性质目标（例如：确保一切活动符合所有法律法规规定）。

根据企业的行动动机和目标，您可以描绘出一段反映您对长期项目成功的愿景陈述。左边格子内是一些企业愿景陈述的例子。企业的愿景可能会跟随着时间改变。一个起始愿景将有助于您进行策略设计。当您了解更多事物和获得更多经验后，可能会出现“重设”愿景的必要。

案例：Grupo Arcor，一家总部在阿根廷的食品与糖果企业，正在面对越来越多从客户、金融机构、政府和商业事务所方面提出的关于公司的供应链和其可持续性的问询。因此，该公司设立了供应商社会责任计划，用一个愿景将Grupo Arcor的企业社会责任政策与它的供应商关系进行结合。它所设立的目标为：

- 通过公司的企业社会责任方针和供应商合同政策使供应商与公司密切配合
 - 确保公司生产达到通用最低标准并根据可持续性管理过程
 - 在满足被竞争市场忽略之弱势群体的经济需求同时促进和改善Grupo Arcor的供应来源。
- 此计划有三个重点策略：意识提升和培训；逐步将企业社会责任融入聘任供应商政策内；以及特定采购责任计划。



持续性供应链的愿景陈述

L'OREAL

“我们根据信任与共同利益的原则，投入和我们的客户及我们的供应商建立稳固和长久的关系。我们以诚信态度进行营业活动：我们遵守我们所营运国家的宪法并执行良好的企业管理方案…我们谨记着我们对自然环境的影响…我们尊重人权。我们想要协助阻止儿童劳工和非自愿性劳工的应用…我们经常寻找和吸引与我们有着共同价值观和道德承诺的商业伙伴。”

NOKIA

“在NOKIA，我们很努力地进行风险预测、展现公司价值、加强我们的管理方式、促进员工满意度和维护我们做生意的环境和社会。我们期盼我们的供应商也采取类似商业道德方式，在这些领域取得进展与成果，同时教育和维护它们的供应商之作业。

我们的目标是确保环境、道德和健康与安全事项，及劳工标准实行，不是作为附加任务，而是完全融合在我们全体作业过程，包括供应商的选择和关系的发展。”



3. 第三章：建立供应链的可持续性期待

当您开始将朝可持续性供应链的愿景迈进时，下一个重要步骤就是将期待转换成一套清楚的指导方针为供应商和内部员工进行方向指引。至少，您应该期待供应商遵守国家法律并会采取预防措施以避免环境和社会损害。*

行为守则之概要

对于建立，管理目标的客户与供应商期待而言，行为守则的存在非常重要。它们建立一个对于可持续性的基础共识，协助供应管理专员、供应商和其他关系者做出正确的决策。对很多企业来说，供应商行为守则被视为企业价值陈述的自然延伸，被应用在重要的商业环节中，同时也是现有期待的加强，而非一套新的要求。

在设立行为守则时，有很多国际标准可以作为参考应用。这些在下文会提到。

很多企业也会发现在它们探讨第二章内提到的外在情景的时候，其他同行企业已经设立好它们的联合行为守则。这些守则的设计是为了通过简化及减少供应商所必须遵守之标准数量来减轻他们的负担。它们也能让供应商能够顺利进行共同审计，同时也减轻合伙商家设计自身守则所需的负担。

但是，联合行为守则有可能无法涵盖全球契约的所有事项，或满足企业的某些要求。您的企业应该考虑如果采纳这些联合标准是否会获得管理层支持，另外的选择是企业自行建立特殊条例。企业守则的采纳也有可能成为可持续性供应链计划的结束而非开始。因此，要将守则融入供应商关系里，来自内部的投入和资源很重要。

采纳或编写行为守则

全球契约原则已经指出行为守则所必需涵盖的广泛区域。很多已建立的联合行为守则通过供应链协助表达统一并加强的讯息。由于个别公司守则的任意传播可能会对改善供应链表现造成障碍，现有守则应该被所有公司视作为考虑的起点。

如果您的企业没有任何广泛联合守则，或您的公司认为它们不适用于您的供应链，在设计供应链管理守则上可以参考一些原则和标准。

对于守则中关于社会的相关事务，企业应该参考联合国人权宣言（UN Declaration of Human Rights）和国际劳工组织公约和建议书（International Labour Organization Core Conventions and Recommendations）中描述有关工作、雇用、社会保障、社会政策和人权的基本要求。

最相关的环境问题在不同领域的侧重点都不尽相同，这就使能够识别潜在问题并将之包含在合作与交流显得十分重要。同时无论是在用词更新和意思解读方面，都必须定期审查守则的内容。



开发守则的关键步骤包括：

- 1. 向包括供应商在内的利益相关者寻求意见
- 2. 以现有国际行为条例为基础，不要轻易创立新标准，可以避免违背国际法令或与拥有多个买家的供应商出现冲突和误解
- 3. 向多种功能团队，特别是采购经理寻求意见
- 4. 考虑一个让供应商将这些期待事项纳入生产根基的需求

案例：虽然越来越多产品通过网上传送，在 Reed Elsevier 业务里刊物印刷还是占了重要部分，而且公司购买了大量纸张。Reed Elsevier 面对的挑战就是更深入了解其所用纸张的可持续性。

为了确保供应商符合 Reed Elsevier 所设立的道德行事标准，公司在 2003 年公布 the Reed Elsevier (RE) 供应商社会责任 (SRS) 计划。计划基石就是结合了全球契约原则的 Reed

Elsevier 供应商行为守则。所有供应商必须签署并将守则发布在办公环境内。它同时要求所有转包商书面承诺他们将遵守供应商守则，以此协助供应商在他们的供应链中完成良好管理。

Reed Elsevier 在每年进行问卷询问供应商有关他们对守则与十大原则的各方面表现，而不只限于主要环境事项（例如工厂标准、森林认证、可循环方面、漂白、资源消耗减少等）。同时也确保他们没有聘用童工和强迫性劳工、避免工作场所中的歧视行为和提倡劳工委员会的自由。

案例：Levi Strauss & Co. 是第一个设立了全球采购及营运指南 (Global Sourcing and Operating Guidelines) 的跨国公司，其中郑重承诺公司将在其所有进行商业活动的地方实行企业责任方针。此指南包括两个部分：(1) 国家级评估指南，有助于公司评估与特定国家的供应商进行商业往来时所面临的机会和风

编写和纳入行为守则的课题和参考。

与全球契约原则相关的政策领域：		供参考信息：
人权领域，包括劳工标准 1. 强迫劳动 2. 雇佣童工 3. 工作时长 4. 薪资和福利 5. 人道对待 6. 非歧视性 7. 劳工委员会与劳资双方谈判的自由 8. 职业安全 9. 应对突发事件的准备 10. 职业伤害和病痛 11. 火险 12. 工业卫生 13. 体力作业 14. 机械安全管理	环境 15. 有毒物质与化学物 16. 原材料使用 17. 产品再循环性和产品周期结束 18. 温室气体排放 19. 能源使用 20. 水资源的使用和废水处理 21. 空气污染 22. 生物多元性	联合国全球契约 ** 世界人权宣言 保护、尊重和补救：一个商业与人权的框架 ILO 国际劳工标准 ILO 安全健康操作准则 OECD 跨国企业准则 里约热内卢环境与发展宣言 联合国反腐败公约 ISO 14001 SA 8000 OHSAS 18001
	反腐败与道德 23. 无不正当利益 24. 信息泄露 25. 知识产权 26. 公平竞争 27. 身份保密	

** 有关供应链中的反腐败详情讨论，包括行为守则模范用语，请参考全球契约刊物“在供应链的腐败抗争：客户与供应商指引”。其他企业和课题相关资源记载于附录中。

险，和（2）商业伙伴雇佣条款，有助于公司辨明符合公司所要求的工作环境标准和生意形式的商业伙伴。

案例：Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC)，一个由超过40间资讯与通信科技产业内领导公司组成的产业协会，设立一个单一性供应链行为守则，让众公司联合一致满足客户之期盼，和强化供应商与客户所重视的供应链情况并让双方能够专注于社会和环境的变化情况。所有EICC的会员公司都承诺执行该行动守则和将其融入它们的供应链管理中。

案例：全球社会合规方案（Global Social Compliance Programme）是一个寻求协调持续性供应链之守则与方案的全球化跨产业平台。

使用行为守则

为了达成您的企业持续性供应链的目标，行为守则应该被用作设定内部与外在期盼的基准，和企业与供应商和其他关系者交流及行动的框架。

新的守则必须在全企业内公布以提高遵守标准的意识。产品供应管理人员需要熟悉守则内事项以便和现有及新供应商进行交流和详细解释，让供应商能够跟进并持续进步。可应用机制包括内部网站、让新员工明白计划期盼的培训，及定期与高级管理层交流以强调守则的重要性。同时，根据公司结构的大小与复杂性，您也可以设立内部政策和程序来向员工解释如何执行该守则。

企业通常会采用多种不同方式与供应商交流守则内容，其中包括：

- 特别的一次性交流。这种方式一般最好由公司高层管理者如首席执行官或首席采购官进行直接交流。
- 在与供应商首次接触时将守则公布。公司可以将守则放在与供应商建立关系的一些首次接触点上，如公布在网站上和在承包献议/估价要求书内。这有助于帮助潜在的供应商明白可持续性将会在它们和公司的合作关系中扮演重要角色。
- 将守则纳入供应商合约内。很多企业选择将守则纳入供应商的合约中，或者是采购订单内，要求供应商根据合约所述守则行事。

■ 在日常计划的商业会议上进行守则探讨。把行为守则的介绍纳入成为商业会议的一环，让产品供应管理人员进行介绍将展示商业和可持续性表现的关系。也可以让可持续性供应链的代表参与这些会议，以方便将来进行合作与评估时能够更好地交流。

案例：Telenor，一家来自挪威的全球电信服务供应商，将它的行动守则放在与供应商的企业责任合同内。这些合同不只规定供应商遵守政策，同时还让它进行监督和惩罚违规者。Telenor也要求供应商将公司的行动守则向它们的供应商宣布并执行，同时Telenor有权对其供应链内的任意环节进行监督。





第四章：决定计划范围

设计可持续性供应链计划的下一步骤就是决定计划的范围。一般上公司开始发展可持续性供应链计划是希望寻找，或被迫与它们的整体供应链交流。但是，以大部分企业的供应链大小和散布程度及所需资源来说，发展计划会变得难以执行。

因此很多企业选择将计划集中在它们的“关键”或最“策略性”供应商，通常是公司资源的直接来源，和生产有重要关系的对象。

另外，在您的供应链中也许有些特别的“热点”，甚至是部分从您的运营中挪走的步骤，可能因为涉及高风险而需要获得立刻关注。例如，电器公司开始关注从遭受社会冲突和人权侵犯区域发掘出来的矿物。

设定计划范围的目的是让您认清您应该接触的供应商和合作的程度（供应商合作将在第五章内描述）。

公司需要辨别在可持续性供应链计划开始后哪

些供应商应当被包含在此范畴。需要注意的是计划的涵盖范围将可能随着公司的结构复杂化和可持续性供应链管理能力的增长而改变。

案例：Ford Motor 公司将重点放在解决用来制造钢铁的生铁生产中所面对的强迫性劳动问题，虽然那是属于六或七级供应商。

案例：在Telenor Group的供应链责任计划发展中，Telenor从开始就没有在形式上将任何阶梯供应商排除在外。而且，Telenor还将“供应商”定义包括任何形式的合约性伙伴，除了客户。这个实用性范围定义在整个供应链风险评估和优先顺序规划中被实际执行。

超越只关注直接供应商的重要性

次级供应商是指您供应商的供应商。它们不是您直接进行采购的公司，但却对您的产品和服务有着间接的影响。

例如，在资讯科技领域，采矿公司就是次级供应商，因为它们提供制造电子零件所需的矿物。同样的，在金融服务领域，一些硬件制造商是次级供应商，因为它们为其他资讯科技公司提供用来运营资料中心的伺服器。

由于缺乏直接交流和影响，很多公司在考虑是否或如何将次级供应商纳入它们的供应链计划时都感到很困扰，。

但是，很多公司和企业发现次级供应商在可持续性问题上往往具有重要地位。我们建议公司可以从供应链的整体描绘中发现其中挑战。然后您可以针对该问题对您公司和社会潜在影响的重要性进行评估，以决定是否或如何将它纳入您的可持续性供应链计划。



食品公司的供应链风险事件例子*

童工：
在供应链层面违反农场聘用童工。

工作时间和薪资：
食品加工厂因低薪资和拖欠超时薪资而造成员工罢工示威。

腐败：
一个供应商的管理层将收益或版税用作腐败用途。

食品安全：
加工厂没有依照正常程序进行机械清理而造成无意和可能的有毒成分出现在食品内。

土著居民：
农业生产坐落在对土著居民有着神圣意义或影响土著生活或根据的土地上。

污染：
加工厂没有处理好废水排除和违反当地条例。

* 此列表仅作为参考用途和不具其他任何意义。

描绘供应链

为了了解管理您的供应链之可持续性适合范围，您必须先定义出您公司的供应链。供应链的描绘有助于追踪产品或服务从创造到消耗之间的所涉及的企业重点活动和人事。般的产品供应链描绘如下：

当然，个别产品和服务的供应链可能有所差异。因此在进行供应链描绘时，应该将产品或服务一一分开进行。对于进行服务行业的公司，如接待和运输，您可以设想所提供服务的步骤和集中描绘供应链中主要资产（如运输业的船）和支援服务的产品（如接待业的食物）。

我们建议专注于最重要的产品或服务作为一个起始点。通过公司的采购合约审查或产品销售成本记录可以辨明这点。例如，汽车出租服务代理的主要资产就是车辆和管理预定的电脑系统，这两个项目都可进行描绘。

为了描绘您的供应链：

■ 认清您要描绘的主要产品与服务项目。考虑您公司的最大采购花费项目和对业务运营有重要关系的项目。

■ 对每个产品或服务项目，追踪物品和资料的流程。别停留在您的直接供应商那里，而是

追踪回原料产处和原供应商所在。同时不要做出任何预测，您需要了解真实的关系和交易。在某些个案里，代理或批发商可能扮演重点角色。

■ 在供应链的每个环节里收集有关人权、劳工标准、环境和反腐败相关课题的资料。这些课题代表着什么潜在风险和机会？和同行企业、供应商、产业团体、社会组织、活动家和政府代表的交流可协助您辨认这些课题。

从零售商观点所视之一般供应链步骤。



“我们住在一个资源有限的世界，因此社会对资源的运用要求越来越谨慎。我们必须根据生活所需来运用资源，而不是预支将来的消耗。为了可持续的将来，我们需要今天开始就发展持续性供应链。实际上，我坚信在供应链持续性加强的同时，所有机构和关系者所面对的风险会跟随降低，而利益随之增长。”

首席执行官与创办人

细分供应链

在对您公司的供应链有了更深入了解后，您可以开始对供应商进行细分以判断如何分配资源来促进持续性。

细分让企业开始专注在供应链中最为重要的元素。在良好细分下永远会有某些危机的潜在，而这些危机必须被分析解决以避免对您的生意和社会造成影响。

有很多不同的标准，包括但不只局限于下列，能够协助供应链细分作业，包括：

- 对社会的危机：在您的供应链内，哪一部分会对人权、劳工标准和道德造成最大危机？
- 商业危机：在您的供应链内，什么危机会影响和妨碍您的生意运营和可持续性供应链目标的达成？
- 经济发展危机：在推介准则需求、监督和审计计划时将中小型企业（SME）排除在外会有什么危机？

么危机？

商业和社会危机可能被以下因素影响：

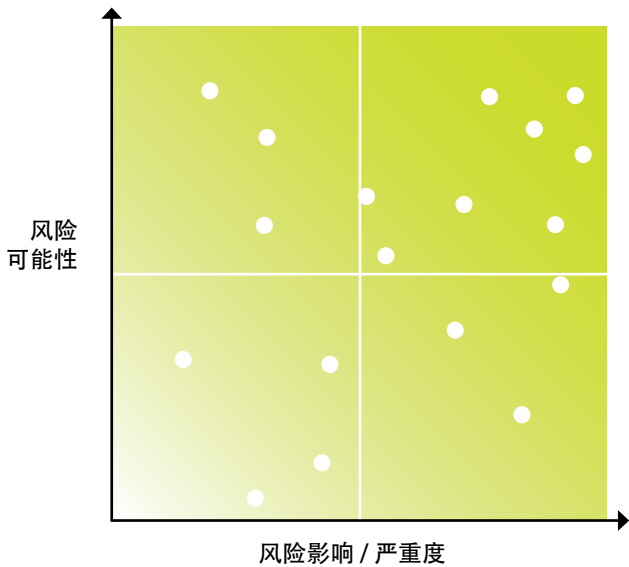
- 消费：您的公司在哪些供应商身上花费最多开销，包括直接和间接花费，和可能最有影响力的？
- 国家：您的供应商在哪些国家运作，和这些国家其中有无因为缺乏法律和规则框架、高程度腐败等因素而导致高风险存在？
- 项目：哪些供应商，包括产品和过程供应商，是您公司最需要的？
- 阶级：哪些是您公司的直接供应商，哪些是次级供应商？
- 交易的性质：在供应链现有情况内的交易是否有增加或减少透明度和诚信度？例如，可能造成知识、察觉和影响断层的转包工人、经纪人、代理和中介人。

描绘供应链内危机可以分为两大部分：

1. 辨认危机事件。某些事件，如在供应链中某间工厂的薪资过低，可能会对您的生意造成危机。内部和外来驱动事件，不一定是违法事件，但只要会对您的可持续性供应链计划和商业目标产生影响，就必须明辨出来。这些危机包括生意持续、条例法令、信誉、市场接纳度和客户需求危机。外在相关方也可能协助分辨出其他您公司需要进行潜在影响评估的社会、环境、经济和管理危机。
2. 评估危机事件的可能性和严重度。您应该对危机事件进行分析以了解它们发生的可能性和潜在的影响力。分析结果将让您决定在可持续性供应链计划中如何应对这些危机事件。

您可以用这种描绘方式根据事件的位置来决定事件优先处理顺序和行动方向。

可持续性供应风险危机描绘



最后，想要有效地将这种细分法应用在您公司的供应链上，您需要将危机事件转换成供应商类型。例如，一家资讯科技企业可能会发现它的大部分高风险事件都集中在用来制造产品的原料部分。因此它想要将可持续性供应链计划专注在它的供应链最基点。而一家药品制作企业可能发现它的大部分高风险事件发生在运输过程中，导致它的产品和病患安全受到威胁。这企业就要和它的物流服务供应商谈论有关商业大道的、劳工标准和业务持续性的课题。部分风险，如物流和运输行业所面对的温室气体排放、包装浪费和环境管理在很多行业都可见到，差别根据活动规模而异，可能的应对方式就有不同。

案例：通过供应商描绘作业，CEMEX，一家墨西哥建筑材料企业，发现公司在供应链中80%的花费只是分摊在20%的供应商身上。根据它整体供应链的体积和公司对供应商的影响能力，CEMEX判断出它能够从专注在那20%的供应商身上有效地创造可持续性进步和发掘其企业价值。

案例：ArcelorMittal，一家以卢森堡为根据地的矿业企业，拥有市值美金五百亿的供应链，包括从基本原料如铁矿，至精密的下游产品和服务。根据案卷研究，连同来自内部专家、用户及相关部分采购团队的反馈，公司成功在供应链每个环节描绘出最具意义的可持续性相关风险和机会。ArcelorMittal发觉用一个简单实用又能和公司之风险管理方式配合的风险描述方法，能够协助标明关键性的优先处理顺序。ArcelorMittal选择使用2 x 2 矩阵（影响x可能性）来分配每个采购类型，并举办工作坊让来自企业内部各工作层面的参与者共同讨论每个组合面对之挑战和机会。这个过程将会定期重复以确保风险描绘图维持更新。



案例：为了在企业整套供应链中加强环境、健康和安全的考量，Mahindra & Mahindra Limited，一个印度工业集团，发起一个和供应商共享知识与良好作业的计划。一份详细的问卷被寄到所有供应商手中。其中包括了对现有供应链过程的基本了解和所面对的环境挑战水平，如不负责任的废料丢弃影响。然后供应商被分组如下（备注：在组合A和B的供应商将被纳入公司持续性供应链计划的最优先处理者）：

- A进行危害物质处理和危险作业，没有EMS/OHSAS准证的供应商
- 进行危害物质处理或/和危险作业，有EMS/OHSAS准证的供应商

- OHSAS准证的供应商
- 无进行危害物质处理或/和无危险作业，没有EMS/OHSAS准证的供应商
 - 无进行危害物质处理或/和无危险作业，有EMS/OHSAS准证的供应商

此计划设计将所有面对和无面对财务困境的供应商考虑在内。例如，面对资源困境的小型供应商之顾问费将会由企业支出。因此在这个计划进行过程中，已经有八个供应商获得EMS / OHSAS准证和未来更多后续者，所有供应商都发觉出意外发生率减少，部分地点的供应商将包装循环使用概念纳入作业内。

案例：Epson，一家日本高科技硬件和设备企业，以层次方式来安排它的供应商。根据他们对公司企业责任的行动和可持续生产的能力，供应商被区分成五个层次。

SUPPLIER CONTROL LEVELS

Control Level	Guidelines
LEVEL 1	Low impact on CSR & compliance, no impact on production
LEVEL 2	Some impact on CSR & compliance, no impact on production
LEVEL 3	Some impact on CSR & compliance, indirect impact on production
LEVEL 4	Some impact on CSR & compliance, direct impact on production Alternative supplier available
LEVEL 5	Some impact on CSR & compliance, direct impact on production Alternative supplier not available, major problems maintaining production







5. 第五章：与供应商合作

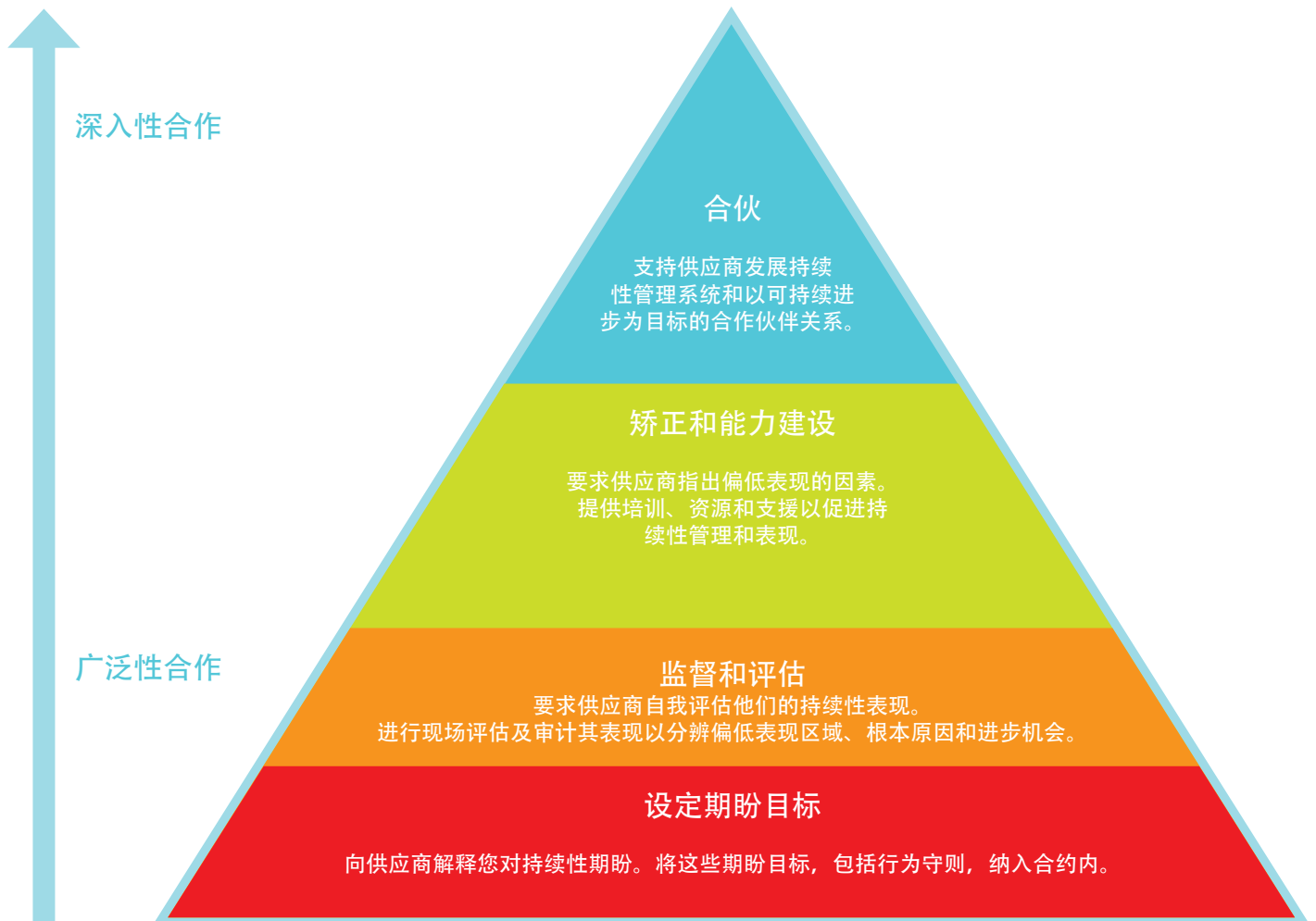
和供应商合作的最终目标就是建立对可持续性课题之共同观点、建立供应商本身的可持续性愿景、策略和表现、及和供应商在共同优先领域上更密切合作。

企业可以通过很多不同层次的合作方式来促进供应链的可持续性。这一章内所讨论的机制专注在提升觉醒性和鼓励供应商将可持续性融入他们的企业运营中、设定期待目标、持续监督和与供应商合作克服进步的障碍。

下列图表显示企业在广泛领域中和供应商就可持续性供应链计划合作所用工具。每一部分都有它特定的目的，重要的是必须有个策略性程序来决定采用何种供应商合作工具以及到什么程度。



与供应商就持续性合作的工具⁴



⁴ 资料来源：商务社会责任协会（BSR）

选择沟通管道

改善供应链可持续性的首要步骤就是提高您公司对持续性表现期盼目标的醒觉性。很多公司在这方面使用它们的行为守则（如第三章所述）。

而且，有两种额外交流模式可以考虑：

使用现有客户-供应商交流。

所有企业都必定现有一些程序或方法和供应商交流。这些方法从简单到复杂各有不同。通常这些交流是由供应管理人员督导和集中在商业事务上。

您应该考虑如何将可持续性期待和对话纳入这些交流内以协助建立共同理念、强化重点讯息和提供回馈机会。此模式好处是提供一个对话平台让供应商能够提出因采购需求所引起的约束和压力课题（如短暂交货时间或太多订购规格的修改）。如此一来，企业和供应商可以寻求如何满足双方的采购和持续性需求。

将可持续性加入供应链论坛议程内。

通过参与供应商论坛谈论有关您公司对可持续性的期盼，您可以认识与您公司具有共同课题和顺序的团体。这些论坛，可以包括供应商、同行企业、伙伴、政策制定者和其他利益相关方，让您可以分享您公司顺序和期盼，同时学习他人的方法。这些论坛也提供重要机会让您获得计划的回馈及对需要改善处的认知，还有建立面对系统挑战时的他人支援。

实例：在2006年，Fuji Xerox Co., Ltd.，一家日本影像科技企业，开始发展一个道德采购计划以满足客户需求和回应他们对环境管理和生产劳工的关怀、减少不合格供应商所带来的生产和品牌风险，和改善产品与生产品质。作为企业计划发展的起步，Fuji Xerox在2006年和它的九个主要供应商的执行官员发起“道德采购研讨会”。这个研讨会包括在中国深圳举行，为期五天，有将近50名参与者，其中包括供应商的高管、他们在深圳区的厂长和Fuji Xerox在深圳的行员。供应商之研讨团在企业的道德采购计划成功发起中扮演了重要角色。

实例：在2009年，The Coca-Cola Company，一家以美国为根据地的食品和饮料企业，将一组全球顶尖供应商带亚阿特兰大高层层理一同讨论如何将可持续性纳入企业成长计划的课题。在会议中，总裁和首席执行官分享他对供应链革新的看法，包括成本、速度、效率和定制如何影响现在市场竞争的进入门槛，和可持续性将如何在区别消费者与客户中扮演重点角色。公司寻求供应商的策略性顾问以确保长期双赢计划的成功，而不是自行制定严格指示。在会议后，Coca-Cola收到来自供应商的接近200份建议书，包括各种有关持续性包装、物流、持续性农业、用水管理和文件改革等意见与策略。Coca-Cola选择和32个参与供应商合作发展个别与联合行动计划。

在地平线上：建立优越持续性表现的动机

很多企业开始的可持续性供应链计划专注于对付供应商的持续性表现偏差情况。但是，比起负面结果，一般上供应商更倾向于被奖励所激励而有更佳表现。当您的可持续性供应链计划开始发展后，您应该考虑设立清楚的衡量标准和奖励计划以求优越的持续表现。奖励可以包括：

- 减少审计次数
- 设立优秀供应商计划

- 增加业务
- 提供认可和奖牌
- 允许参与策略性买家/供应商计划会议
- 分担可持续性进步的成本
- 提供能力建设的援助

Example: Mahindra & Mahindra 案例：Mahindra & Mahindra Limited是一家汽车和农业设备生产企业。农业设备部门已经根据全球永续报告指引（GRI）的建议为持续性计划中表现优越的供应商设立年度持续性奖励。目前，以及国内有十七名供应商获得GRI指标和关系者合作工具相关培训。

监督与评估

套个监督系统能够让您的企业了解供应商是否有跟随所制定的守则和目标。监督系统能够有效协助建立最新表现与最低期盼目标之间的衡量机制。但是，合规性监督方式可能会出现影响成本、干扰供应商生产、资料可靠度和员工安全危机等问题。您应该谨慎选择要用的方式和应对的供应商，以取得可靠资讯和避免过度依赖合规性审计的结果。

供应商自我评估

很多企业在选择新供应商或进行辨认需关注供应商的风险评估时会邀请供应商针对他们的可持续性表现进行自我评估。自我评估可以为客户带来重要资讯和增加供应商对客户期盼的了解。很多企业也发现自我评估能让公司在短期内以比审计模式更低的成本对供应商业务根基取得良好理解。

但是，可靠的自我评估有赖于信任和供应商对他们自身企业的了解能力。公司必须让供应商清楚明白所问问题和他们提供的资料会用在什么方面。例如，有的供应商担心他们的偏差表现会导致立刻丧失业务而刻意提供错误评估信息。

实例：Hewlett-Packard (HP)，一家大型电脑企业，也是电子行业公民联盟 (Electronic Industry Citizenship Coalition – EICC) 成员，要求供应商完成高风险自我评估问卷以辨认潜在的社会和环境责任表现危机。问卷以电子方式透过一个资讯科技平台进行。除了协助HP评估风险，自我评估让HP供应商对HP的行为守则和它对守则的期盼有更深了解。HP参考了自我评估结果后提供回馈给供应商，让供应商能够在需要时进行改善。



合规性审计

合规性审计是现场针对供应商对您的政策和期待之表现进行审计。审计也可以包括管理系统评估以观察供应商的可持续性管理能力。现有的一些审计协议适用于特定行业。例如，全球社会合规方案（Global Social Compliance Programme）已经收集一系列优秀的审计程序工具让企业能够采用或和它们本身系统比较。审计一般上包括一些元素，如下图所示。

审计程序可以由您公司雇员或第三方的审计公司进行。与外部审计师进行配合的时间、理由和方式应该由您全体供应链风险管理之目的来决定。外部和内部审计师都能为企业带来不同的好处，所以没有所谓标准“好方法”。事实上，有的企业会选择两者共行。

在决定是否依靠外部审计师或开发内部审计能力时，您需要考虑评估您政策表现所需的专家类型和程度，如环境或健康和专家和其存在性与能力。而且，个别资格也很重要及会对审计的结果和完整度产生影响。对具有实际审计需求的企业来说，内部与外部审计的成本、可行性和效率之比较也必须考虑在内。同时需要考虑的还有供应商会如何看待和被审计师影响、他们对您的生意有多重要和您公司需要对其中的过程和结果有什么程度的控制需求。

审计之构成部分



有效的审计一般会受多方面因素主导：

- 对要拜访工厂、员工和团体的事先准备和了解
- 保持和管理层的距离可以取得员工信任
- 在全部评估中随意挑选员工例子
- 在员工觉得舒适和安全的时间与地点进行非正式访谈
- 收集足够的资讯来确保对工厂情况有充分了解
- 将员工可信度评估和资讯进行档案分配
- 向其他来源员工进行资料验证
- 一定要记得保护员工的隐私和安全

实例：L’ Oréal，一家法国美容用品企业，要求供应商签署一份“道德承诺信”以同意接受审计。所有的次级供应商都接受审计，无论作业地点，其中还包括位于“具风险”国家的原料、包装、现场保安、清洁服务、公司茶点供应商和所有促销礼品供应商。其他供应商则视需要而以个案排序进行审计。审计采取SA8000标准，并交由一组能说当地语言的第三方独立专业审计师进行。审计时间为预告知的30天内，但没有注明真实日期。他们的行动包括拜访工厂、工作坊、办事处、现场宿舍和与员工进行单独访谈。整个审计的成本完全由L’ Oréal负责，而最终报告将会同时发送给L’ Oréal和供应商。

实例：在过去十年里，Nike，一家鞋子与服饰企业，尝试应用多种工具来鼓励和要求厂方遵守它们的行为守则和领导标准。Nike所用监督计划里的其中一个主要部分就是管理审计确认（Management Audit Verification – MAV）工具。这是一种劳工评估工具，主要通过五个关键部分进行表现审计，即是工作时间、薪资、福利、投诉系统和工委会自由度。审计由Nike认可员工进行，主要集中在工厂的人事管理系统和程序上。

实例：为了确保药品供应链的完整性，Takeda，一家药品生产企业，设立了一个供应商资格和监督程序，其中包括从品质管理、环境健康和安全（EHS）、保安和业务表现观点对潜在伙伴进行风险评估。这个程序应用在原料的新供应商、合约厂商和物流服务供应商身上。而且，Takeda会定时对原料供应商、合约厂商、包装者、物流中心和代理商进行审计。Takeda的审计一般由内部员工进行，偶尔也会聘请外部审计师。Takeda采用问卷、

设备参观、政策检讨、标准运营程序和记录与访谈等审计方式来检查条款和目标的符合。被辨认出的潜在危机事件的可能性和严重度会受到评估，然后纠正和预防措施将会实行。

纠正与能力建设

可持续性供应链是一个不断变化的愿景，因此必须找出一种方法能够定义和追随这持续的进展。这种方法包括不合格因素的纠正和供应商管理能力的投资。

纠正可以在各种活动中进行：

- 和供应商共同设计一个纠正行动计划以在清楚制定的合理时间内达成合格。
- 通过与不合格供应商的经常性交流来鼓励改进。
- 为不断增进的标准和目标制定一个路线图。
- 在严重的“无法忍受”事项发生后立刻终止供应商合作关系，而不是重复警告。企业应该定义和事先通知供应商有关无法忍受事项和解释他们的选择和后果。企业也应该事先解释纠正程序和可能导致合作终止的持续不合格界限。

纠正需求必须清楚地和供应商交待，同时包括合理的时限和无法完成或继续保持偏低表现的后果。

实例：Philips，一家荷兰电器企业，开发了一个供应商可持续性参与计划，其中包括五点：设立需求、设立了解和同意、通过使用EICC检查表审计对具风险供应商进行监督、和供应商合作快速解决问题，及利益相关方参与。当审计发现不合格者，30天的行动纠正计划（CAP）立刻启动，Philips将会和该供应商一起进行CAP定义，决定所需要的步骤、里程和责任，及追踪计划的进展。Philips的供应商可持续性部门员工将会每月进行追踪和在必要时将问题带给负责的采购经理。

案例：De Beers，一家钻石矿产企业，启动它的最佳实践原则保证计划（Best Practice Principles Assurance Programme）来应对钻石流动线上的各种社会、员工、商业、健康和保障及环境问题。De Beers的客户和他们的承包商，包括钻石切割商和打磨商至珠宝生产商和分销商，都必须符合这些原则需求。当原则需求有所冲突，客户或承包商必须提呈行动纠正计划（CAP）说明问题。证据将会通过线上提呈或第三方审计师进行现场拜访确保CAP已经成功和继续被实行。CAP程序强调持续进步并提供一个可持续性解决方案架构，和针对问题执行。在CAP程序进行中，可以向De Beers寻求协助有关建议、方法和过去经验以有效解决问题。另外，生产商们也联合成立了一个生产商委员会以就企业上和地方上问题进行讨论与合作来寻求可持续性的解决方案。

保护参与监督程序的员工

- 参与监督程序的员工应该受到保护以避免遭受报复。
- 员工应该受到保障他们可以自由发言，所提供的资料不会泄露他们的身份。
- 在条件许可时，应该尽量让员工以母语交谈。



案例：Nestlé India，一家食品和饮料企业，在2005年设立一个供应商发展部门以求通过降低对输入依赖而减少成本并解决品质和食品安全问题，和建立一个更弹性化的广泛供应基地。公司通过培训计划和为供应商提供技术援助来促进品质与安全标准，并提升供应商的管理系统和产品。由于这些供应商的发展努力，Nestlé India成功在本地取得12种之前需要进口的原料，避免了10项供应商问题，发展了超过70个符合Nestlé标准的新印度供应商并节省了多达美金5百万。在2009年结束前，这项措施也在孟加拉、巴西、印尼、伊朗、马来西亚、俄罗斯和南非开始实行。

矫正的努力和供应商管理能力建设共同进行可以达到最佳效果。能力建设包括培训供应商个人至员工热线和资源网路等。例如，通过一系列实习工作坊，培训和现场顾问，国际劳工组织（ILO）的工厂进步计划（FIP）协助工厂增加竞争能力、改善工作条件和加强经理与员工的合作及交流。

实例：HP和两个供应商完成一个员工培训计划试点项目，并通过当地一个员工培训的非政府组织的协助确保EICC行为守则能够传达给供应商工厂的员工和管理层。这个培训包括超过4,000名员工，协助他们了解他们的劳工权力和让他们有管道发表他们对工作环境的关怀和意见。培训内容包括：

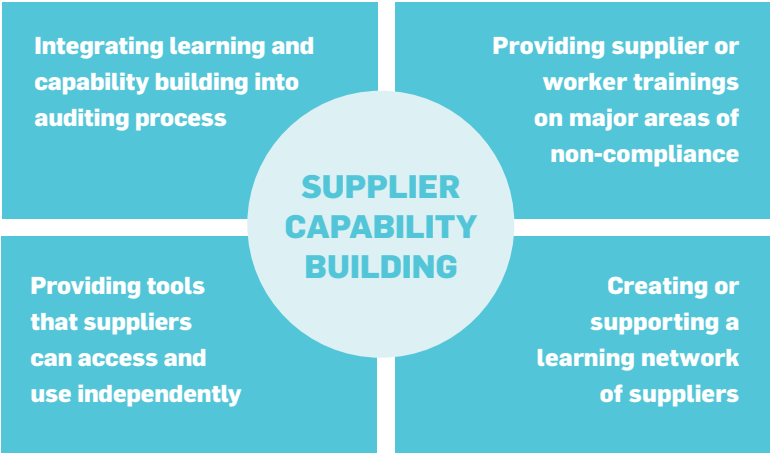
- 提高维护劳工权力的意识
- 设立员工热线和指导员工如何进行管理员工热线
- 使用劳工代表委员会定制的指示来解决劳工问题
- 设立交流计划的技术与科技顾问

非政府组织对试点项目中教导高级经理如何通过员工回馈了解员工的需求和困境而表示高度赞扬。HP已经将领航计划运用在其他工厂内，并承诺会继续在2010年里主办类似项目。

实例：商务社会责任国际协会（BSR）的中国培训计划（China Training Initiative – CTI）已经为超过1百万员工的工厂经理提供实用培训，并开发协助加强他们能力的工具，也得到他们对改善工作环境的承诺。CTI可视为买家与生产商的资源，将买家的期待转化成技术、工具和资源，让中国生产商能够满足他们的需求。CTI通过调查、案件研究、企业社会责任衡量标准和企业社会责任管理委员会来评估它的培训成绩。

实例：Levi Strauss & Co. 已经开发一些培训计划来协助完成它们的约定条件（Terms of Engagement – TOE），其中包括详细的TOE指引让工厂、审计师和对工厂作业环境有兴趣的外部相关方参考。

供应商能力建设中的机会



“一个可持续性供应链能够减少产品与服务的生产
和运输风险，从而使公司
受惠。它也让公司有机会
和供应商发展更长期的紧
密合作关系。”

- Erik Engstrom, 首席执行官, Reed Elsevier

与次级供应商的合作

如上述所言，有时候企业会发现出现危机的供应商位于供应链内远距离环节。例如，食品和农产企业最近面对他们很少直接购买的农场聘用儿童劳工的问题。而电器企业也为制造电子产品的矿物产区麻烦感到头痛。

和次级供应商合作的问题实际上要比之前所提到的来得更多，其中包括缺乏供应链透明度和公司优势。为了解决这些障碍，企业可以采用一些策略，包括：

- 参与企业合作。通过和其他公司合作，您可以相对增加您的优势。您也可以将和那些供应商合作所需成本与资源分担出去。
- 公共政策参与。很多企业也通过寻求与持续性相关法令和条例来解决缺乏优势的问题。
- 供应链最佳化。个别企业也可以采取行动来缩短他们的供应链，将小型供应商集成联盟和减少中间商。这也协助小型供应商增加收入。

实例：Nestle的对可可供应链的愿景是协助可可农夫通过农场赚钱、尊重环境、拥有良好生活品质和让他们的孩童有机会受教育及将可可种植视为有尊严的专职。但是，在很多时候，Nestle在供应链中离开农夫至少有五个以上环节。为了克服可可农场聘请儿童员工的问题，Nestle和其他公司合作，参加世界可可基金会和国际可可计划来设立一个包括科特迪瓦共和国和加纳政府参与并获得企业支援的认证计划。除了在可可农场设立标准和监督儿童劳工的聘用，该计划也提供培训来改善种植方法，和缩短供应链以确保更多可可的价值能够落在农夫和社会发展方面。

在地平线上：鼓励供应商支持全球签约

企业应该鼓励他们的供应商开始发展自己的可持续性旅程。其中一个方式就是鼓励他们参加全球契约和当地网络。参加全球契约表示该供应商对可持续性课题是认真考虑的。

实例：从2005年起，Schneider Electric，一家法国电子零件和电器企业，要求它的供应商和转包商参加全球契约。支持全球契约是成为Schneider Electric主要供应商的条件之一。Schneider Electric已经设立目标要在2010年结束前将公司60%的采购订单交给支持全球契约的供

应商。在2009年结束前，已经有 33% 的采购来自已经签署全球契约的供应商，和1,153个Schneider Electric的供应商已经签署 全球契约。公司的采购团队接受过有关全球契约原则的特别培训，以便他们能够和供应商更好合作。而且，它还密切监督被全球契约列为无法交流的危险供应商。

在地平线上：从监督至管理系统和表现的透明化

和供应商合作的最终目标就是让供应商将劳工责任与环境的价值、影响和投资回报融入他们的企业宗旨、策略和决定内，从而发展供应商本身的持续性。

监督和矫正可以协助您了解公司之供应链的风险和挑战，但是其功能有限。监督实际上并不是理解问题发生根源、设立未来进展期盼和关注可能带来竞争优势和其他商业价值之突发事件的最有效工具。

公司和供应商双方在建设供应商自主权上都扮演重要角色。

公司方面应该：

- 和供应商分享有关联的商业资讯
- 建立长期合作关系
- 创造可持续性的奖励
- 预料可持续性管理系统的进步
- 鼓励和奖励透明度
- 关心他们的生意运营政策也许会影响到供应商达成持续性期盼的能力

同样的，供应商应该：

- 展现出管理层的投入
- 将可持续性与策略性计划和评估结合
- 展示不断的进步
- 主动和公司交流有关企业社会责任的挑战和进展

持续性供应链内的领导公司在尝试通过管理系统的开发来建立供应商自主权。部分公司开始将管理系统的评估纳入他们的审计方针内以提高警觉性；其他则提供供应商有关管理系统设计的培训和顾问。还有部分公司设计出附带奖励和减少审计次数的进步梯级来促使管理系统不断进步。

案例：Mahindra and Mahindra Limited和特选的供应商合作改善他们在某些地方的管理能力。公司的农场设备部门开设了Mahindra Yellow Belt (MYB) 商业伙伴培训计划来协助提升供应商处理品管的能力。这个培训计划包括两天的训练、一个测验来确保学习目标的完成和跟随计划让供应商将受Mahindra认可的所学内容应用。

案例：Alcatel-Lucent，一家法国电信公司，开发了一个能够广泛应用和提供供应商之企业社会责任管理系统表现分析的评估方案。其目的是破除传统的审计方法而采用更积极正面的方案。在2008年，公司和EcoVadis合作开发一个以网络合作平台针对供应商之企业社会责任管理系统进行更深入评估，并将内部资源专注在更具策略性的供应商发展活动上。评估是根据国际性方针，包括联合国全球契约、全球报告倡议组织指引和ISO 26000指引，概括21项企业社会责任指引，适用于150种产品组合。供应商分数卡包含多项输入，包括 (i) 供应商的自我报告资料、(ii) 审计文件和 (iii) 来自多元关系者的“360°全方位观察”。2009年进行了300名供应商的评估，超过一半以上采取额外行动如进步计划或现场审计。评估的讨论让供应商在可持续性之发展考虑和弱点改善之建议行动方面获得丰富成果。





第六章：决定任务与责任

持续性供应链策略应该和影响供应链的商业策略结合及紧密合作。

内部调整

很多企业在发展可持续性供应链计划所面对的其中一个最顽固挑战就是落在供应链管理专业人员的商业目标与他们的持续性目标和对全球契约的承诺。这种紧张关系存在于持续性和采购人员之不同目标上。

内部协调的缺乏会导致供应商的持续性供应链表现欠佳。例如，临时的数量改变会产生时间压力而破坏工作条件，特别是供应商可能被迫增加超时工作来追上紧迫的时间表。

如下图所示，成功的持续性供应链计划落实需要来自三个层次的内部责任合作。

管理与监督：行政领导与委员会

行政领导和委员会的承诺、监督和支持能够为可持续性供应链计划带来正确的合作和方向。行政领导应该清楚地将公司对可持续性供应链

计划的愿景和方针及里程碑与标准往下传达。来自行政领导的文字和口述交流将协助协调商业经理与供应链管理专业人员之间事务优先次序与可持续性供应链对商业运营的重要性。行政领导和委员会应该定期针对可持续性供应链计划进度和目标进行检讨。高层的监督会让公司全体人员认真应对。行政领导也应该定时提供有关公司之可持续性供应链计划重点、成功和挑战的内部消息更新

行政领导同时应该支持供应链管理专业人员和供应商进行适当交流。来自供应商的行政领导会喜欢面对面互动交流，而您公司高级领导的参与能够显示出您公司对可持续性供应链计划的重视。在第三章已经讨论过，行政领导可以协助传达行为守则。他们也可以参与供应商会议作为奖励表现优秀者（参考第五章）。

商业经理之间的跨部门协调

来自内部不同部门的需求竞争可能对持续性供应链计划发展造成不利影响。为了支持持续性目标和让供应商能够达成期盼，各广泛部门的协调非常重要。而且，供应管理、产品设计、业务发展、物流、市场和销售等全都会对

可持续性供应链计划的内部责任要素

行政领导：
承诺、监督和支持

供应链管理专业人员：
履行

商业经理：
跨部门协调

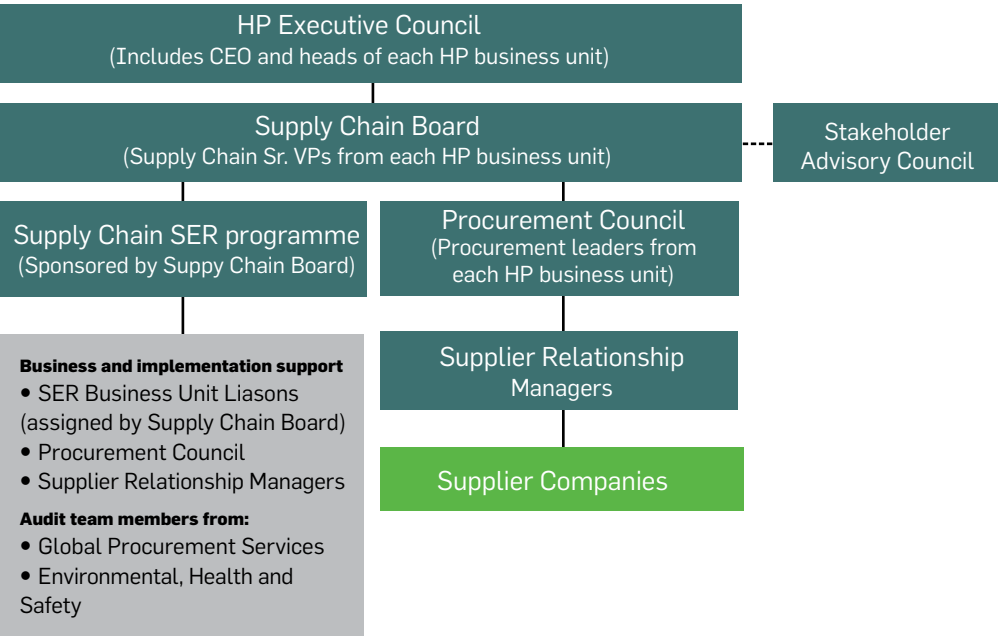


持续性供应链造成影响。公司应该考虑如何将各部门代表集合，如下图所示，以方便清楚影响的所在和形成因素。

业务中的个别角色和责任必须清楚定义，那么员工才能执行个别职责以达成执行领导所设的愿景和里程碑。这些目标都必须带有奖励和后果。

可持续性供应链相关员工应该将资料输入到公司各部门的策略性计划设计中。为了将可持续性纳入决策过程里，应该让可持续性计划专家加入所有对供应链有影响的团队。

实例：HP的供应链社会与环境责任（SER）管理系统清楚地将HP业务与功能相关报告和责任列出。所有HP业务通过每月开会和向HP执行委员会直接报告的供应链委员会赞助和支持供应链SER计划。



“Nestlé相信、只有在为社会以及相关利益相关方创造利益的时候，企业才可以获得长期的商业成功。在对我们的价值链进行分析后，我们发觉我们在和社会合作中可以受惠的最大潜在区域为用水、农村发展、和营养。通过与我们540,000位农夫所组成的供应根基紧密合作，我们能够协助他们更快脱离贫穷和增加生产力，而我们则获得更高品质的产品，这对消费者和我们的生意都有巨大好处。我们强烈鼓励其他企业也采用此方案，并希望这本新指南能够协助发展最优化的计划方案。”

— Peter Brabeck - Letmathe, 董事会主席, Nestlé SA

实例：Grupo Los Grobo，一家在全南美洲都有运作的农业综合企业，设立了一个由公司首席执行官领导和供应与外包经理协调的供应链委员会。其他参与者包括来自公司内与供应商（日用品生产服务、物流、农作输入等外包商家）有策略性关系的部门代表。这个委员会的责任是通过策略性计划来设定目标与成果。目标将会每年进行检查，如有需要，和设定。在成果分析后将会重新制定新策略。其中最新被纳入策略计划的就是ONUDI“供应商发展平台”。这个委员会和超过5,000家中小型供应商企业保持合作。

供应管理专业人员的计划履行

根据您的公司的结构，与供应商经常有直接联系的团体，这里被称为供应管理专业人员，在很多时候有责任向供应商解释有关发展持续性计划的目标和协助供应商达成您公司的期盼。

供应管理专业人员有三种方法协助发展可持续性供应链计划：

- 1. 选择拥有高度持续性能力和政策的新供应商
- 2. 和现有供应商合作设定和提高期盼并确保不断进步的表现
- 3. 在进行采购时将可持续性考虑在内

选择供应商

在适当努力选择供应商的过程中，公司可以将社会和环境管理与表现条件和商业条件一起考虑在内。这让供应管理专业人员在评估供应商的时候能够有全面知识，而且在某些时刻，可以避免遇到带来可持续性风险的供应商。一般上标准方针就是检讨供应商自我评估问卷（第五章有详细描述），其中有关政策和行动的基本资讯，和用来对供应商跟进做出风险评估。

可持续性计划的跨部门整合。



⁵ From Business for Social Responsibility.

和现有供应商合作寻求不断进步

现有供应商也可能需要符合您公司的可持续性期盼。根据可持续性管理系统的目前阶段，可能在人事和系统方面的投资需要时间才能看到改进的效果。供应管理专业人员应该和现有供应商合作采取不断进步的方式：

- **共同透明度。**公司应可期待供应商对他们的可持续性表现保持诚实和公开。作为回报，公司将向供应商提供清楚的目标和指引与政策或方针改变的事前通知。
- **合理时限。**公司应该谨慎考虑他们的最低需求，例如符合法律规定，以及为改进并超越最低需求所需的合理时限。
- **不断进步。**公司可以和供应商合作迈向可持续性的优良管理。公司也可以通过提供资源来协助供应商发展管理能力。
- **合伙关系。**公司应该在进行与双方有关决策时和供应商保持开放式交流。客户可以和供应商合作制定角色与责任并达成双方同意目标。

实例：Timberland，一家美国鞋子企业，已经将它和供应商的合作方式从过去的命令式改变成更关注员工福利的合作方式。不再像过去那样让工厂拥有者独自面对一连串的违法和事后才要求改进，公司现在采取和厂方管理层与他们的员工紧密合作以了解工厂内部的员工问题。这种新政策把员工视为过程中心。现在员工和他们的代表被邀请参与供应商的公开和内部评估会议。员工也参与访谈作为评估的一部分。而且，员工守则委员会也被设立、培训和持续参与制定公司行为守则。

整合支持

公司可以采取很多方法来协助供应管理专业人员履行可持续性计划和克服可持续性与业务驱动的紧张性。很多公司通过对与其它商业因素，如风险、品质、成本等有关的可持续性问题的如人权和环境影响提出建议来作为开始。

公司也在测试利用具有供应商的可持续性表现和商业表现的供应商分数卡来协助决策。领导公司也将可持续性计划专人安排进入采购部以避免供应商获得重复和混乱的信息。

实例：在Starbucks，买家获得有关可持续性供应链事项和如何面对它们的训练，和能够进入所有Starbucks的供应商可持续性评估报告。所有和供应商的交流都来自买家。Starbucks的道德采购团队，公司的可持续性供应链专家，经常和买家交流有关供应商评估和矫正事项。培训、资料获得和交流是让买家将供应商可持续性纳入购买决策的工具

实例：Volkswagen Group开发了一个“可持续性供应商关系”计划，其中包括四大因素：标准需求、早期风险探测、采购程序结合和供应商发展。通过这个计划，所有采购部员工都对供应商的问题和可供进步的地方有一定了解。而且，供应商能够获得指引和直接协助以满足需求。供应商可以发送电邮或填写一份自我评估问卷，而一个由环保、人事资源、健康保障、采购和品管部门专家组成的“紧急专家团队”就会提供协助。在采购过程里，所需资料也会提供给供应商。

供应管理专业人员与可持续性计划的关系

“供应管理决定对生意结果和持续性有直接影响。因此，供应管理专业人员有责任向公司内部相关关系者解释有关发展可持续性计划的课题，包括持续性策略的设立、各种企业动机与全供应链的结合，和企业与供应商公司之间的正式书写政策。”

— 供应管理学院

在地平线上：

供应商基地的优化

供应链优化计划是一种基本基础管理工具，可以用来完成很多目标，包括消除浪费和采购与物流过程的重复和低效率。可持续性采购之未注明界限让可持续性考虑成为决策的一部分，以便公司的供应商基地在经过协调后会在社会和环境影响中有更佳表现。



“在Restaurantes Toks，
我们的承诺不只限于为客户
提供满足和超越他们期待
的产品和服务，而是发展
一个能够为我们的企业、
我们的社会和我们的地球
带来好处的持续性供应链。
在确保长期可持续与成长
的过程中，我们必须分享
成功的经验。”

Federico Bernaldo de Quiros，
首席执行官，Restaurantes Toks

7. 第七章：企业合及与多重利益相系者合伙关系

企业合作及多重利益相关方的伙伴合伙能够让您在可持续性供应链计划更进一步，特别是在面对无法独立处理的课题时。另外，合作还能让您获得更多资源，减少重复和避免信息冲突，促进可持续性供应链的全体影响和效率。

企业合作及多重利益相关方的伙伴关系存在着风险和机会。这应该在计划初期进行考虑。

业界合作的背景

很多领导公司将合作视为可持续性课题的主要元素。而且，合作能让拥有少量资源的小型公司也有能力投入可持续性供应链计划。企业合作主要可以分成两种：

1. 分享最佳实践共享。这种企业合作，可以集中在单一企业或跨企业，专注于分享有关公司能够应用来提升可持续性供应链计划成功率的方法和工具。有时公司会合作开发代表项目前进的工具，而参与者不一定要使用这工具或满足任何参加条件才能参与。
2. 联合标准与完成。这种合作通常专注在一个领域，以创造一致性的公司期盼和计划。如第五章所述，供应商监督往往得到是不一致、重复低效率的资料。大部分供应商都面对多位客户，而他们都有各自监督方式。导致供应商难以安排资源来满足所有的客户和持续进步。

因此，很多团体就进行结合来建立共同的行为守则来让参与公司选择是否采用，而他们也与供应商合作来进行共同评估和审计。大部分这些团体还会联合进行供应商能力提升计划。

实例：可持续性发展用水联盟由承诺在全球纺织品供应链中控制用水与废水排除的多家企业合作组成。Gap Inc.已经设立一个清洁用水计划来监督棉布洗衣店的废水排出和要求他们遵守可持续性发展用水品质指引该计划让Gap能够鼓励同行企业在他们的供应链中采用类似废水处理政策。

企业合作的机会与风险

企业合作为供应商和公司创造利益，同时它也带来风险。您应该考虑如何与其它公司合作和就计划中什么环节合作。

机会机遇

企业合作除了能为供应商带来上述好处机会还能带来其他机遇：

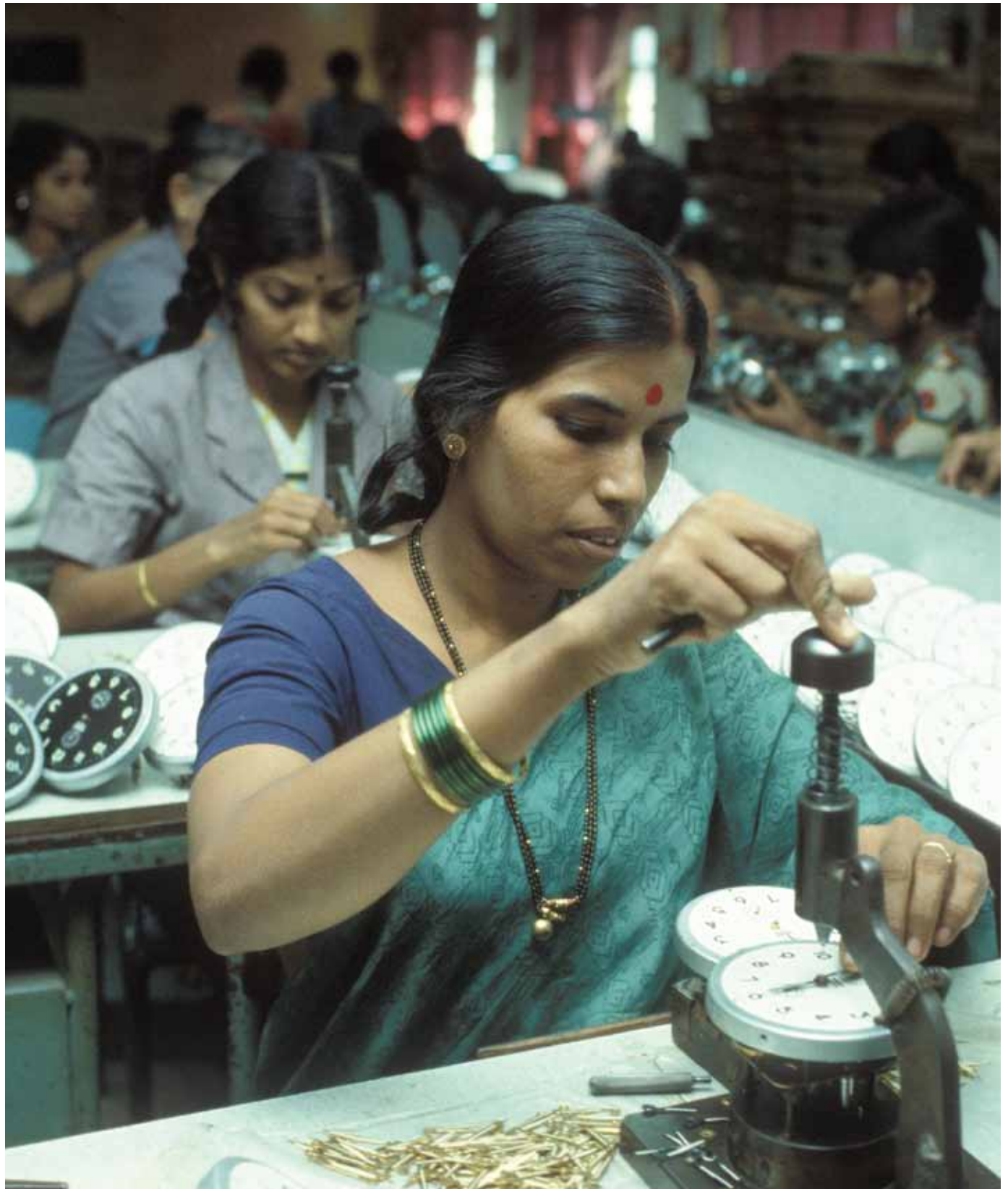
- 响与供应商的优手在可持续性供应链合作可以让您在直接和次级供应商面前保持优势。手的合作，您的要求和接触方式不只是接近，而是能够在直接和次级供应商前面更有话说话。
- 获得利益相系者的信赖。参与企业合作可以展示您公司对可持续性供应链的挑战的醒觉，升让外部方关系者对您公信赖提升部关系者讨论一些您无法单独面对的问题。
- 资源的投入本指南所列出的所有方案都需要资源的投入。对小型企业或已经有其他投入的企业，开发可持续性供应链计划所要耗费的时间和资金可能就是一个强烈障碍。企业合作可以协助公司将资源进行共享，和分担标准设立、与供应商和外部关系者合作的开销。

风险

企业合作也有一些您应该考虑的风险存在：

- 内部承诺。企业合作可能对影响到您公司内部领导层对可持续性供应链计划产生问题，特别是当合作对象为强力竞争对手或大家目前发展到的可持续性供应链计划环节不一样。要确保合作顺利，您应该先了解您合作的对象和他们的要求与期待。
- 资源流失。虽然企业合作让参与者有机会达成资金和时间最佳效率，但是一切计划仍然需要投资，而投资不一定会带来成绩。例如，与合伙对象合作的行动可能需要耗费很多时间，而这些努力可能需要时间才能看到成果。
- 不愿意改变。对于一些企业合作来说，有可能会面对内部员工或是外部伙伴不愿意进行改变的挑战。





实例：De Beers，一家钻石矿产企业，和行业内其他公司合作面对很多历史性挑战，包括冲突钻石、缺乏商业透明度和很多切割与打磨工厂，如在印度的苏拉特，所面临的偏差作业环境。

虽然金伯利机制认证计划（Kimberley Process Certification Scheme）和世界钻石委员会保证书机制（World Diamond Council System of Warranties）在2003年启动以解决冲突钻石问题，没有任何独立标准证明整个钻石流动线在社会、员工雇佣、商业、健康和保障，及环境问题具有完全道德行为方案。

De Beers认为这是一个机会，通过在钻石流动线设立一个比较准则让钻石开采、切割、打磨和珠宝加工领域等实行最佳实践方案，能够巩固它的领导地位。因此，De Beers在2005年发起了Best Practice Principles（BPP）保证计划，让所有De Beers集团内部成员和De Beers供应商遵守这个标准。

多方利益相关方的合伙关系

除了和同行企业和合作，很多公司也选择和多方利益相关方进行配合。第二章描述了一系列相关方团体，包括国际和当地政府、劳工和雇员组织、非政府组织、倡议与行动主义组织、学术与事务专家和社会团体，他们能够为您公司的可持续性供应链策略带来输入。由于他们所具有的可持续性知识，很多这些相关方都能成为有用的伙伴，为您在供应链面对的问题提供观点和建议。

近来，越来越多相关方组织展示与公司合作的意愿。他们可以协助公司了解可持续性计划的问题，协助设计有效的行动和担任本土作业伙伴。他们也从其他曾经面对类似供应链问题的公司带来最佳方案和经验。另外，他们还能带来支援持续性供应链计划的资源和合法性。

企业也会和当地执法机构合作以获得当地发展支持和促进面对可持续性供应链问题时从根源解决的能力。

实例：很多公司通过减少意外和病痛，及改善供应链中员工健康来促进成本效益。Levi Strauss & Co.，一家以美国为根据地的服饰企业，在供应商的工厂落实一系列员工权力和责任及健康教育培训计划，和人文组织合作，以

提升劳工福利，确保员工权力受到尊重和通过产量增加与缺席率减少而节省成本。公司专注于提升这些人文组织的能力以为劳工和工厂提供更好的服务。

实例：Better Work是一个世界劳工组织与国际金融机构的独特合作计划，寻求减少贫穷和通过各种评估、矫正和工厂现场培训工具为发展中国家提供全球化公平框架。公司能够得到一系列完整和成本效益程序与有关供应商合格性和过去解决问题的记录等。Better Work买家论坛可分为国际和国内层次。这些论坛让买家有机会对Better Work扩展计划和工具提供回馈，并和利益相关者，包括国家政府、联盟和生产商协会等进行建设性谈话。活跃的国家论坛包括柬埔寨、约旦和越南，和探索中的包括印尼、摩洛哥、尼加拉瓜、海地和莱索托。



部分列表有关企业合作2

AIM-Progress

AIM-PROGRESS是一个由多家消费品公司为了促使和提倡责任采购程序和可持续性生产系统而组成的论坛。它获得全球倡议支持，在欧洲获得Association des Industries de Marque (AIM) 赞助和北美由Grocery Manufacturers Association (GMA) 赞助。它的主要目的包括发展论坛来交流有关责任采购程序和减少重复性审计的一般评估方法。

Apparel, Mills and Sundries Working Group

这是一个由服装和零售公司与他们的供应商合作组成的事务委员会，以解决上游工厂和零售供应商的可持续性问题。此委员会专注在透过供应商评估和培训将联合行为守则传授和落实。

Business Social Compliance Initiative (BSCI)

BSCI是一个为零售、品牌、进口和贸易公司提供的平台，以促进它们全球供应链的工作环境。这个组织已经设立一个行为守则和将BSCI守则通过外部监督和合作能力建设活动进行落实。

Beyond Monitoring Working Group

BSR的Beyond Monitoring Working Group是由来自多个行业的领导公司组成，这些公司都有由内部协调、供应商自主权、员工授权和公众政策合作驱动可持续性供应链计划愿景。他们寻求共同发展新一代可持续性供应链模式以改善他们公司的计划和推动企业进步。

Electronics Industry Citizenship Coalition (EICC)

EICC提倡全球电器供应链采用一个工业行为守则和共同资源来改善工作和环境条件。EICC进行联合审计、提供符合守则的审计工具、为采购和供应商提供培训资源，和协助公司报告进展。电器生产商、软件公司、ICT公司，和生产服务提供者，包括参与设计、生产或提供电器商品和在电器供应链中占有重要地位者都能成为EICC会员。

Ethical Trading Initiative

ETI是一个由多家公司、商业联盟组织和非政府组织组成的联盟，目的是合作来辨明及提倡落实良好劳工守则，包括守则应用的监督和验证。

The Global e-Sustainability Initiative (GeSI)

Global Social Compliance Programme (GSCP)

GSCP是一个商业驱动的计划，参与公司的愿景是在全球供应链的所有环节和领域推行一个共享、全球化和持续性方案以不断改善工作和环境条件。GSCP提供一个全球化平台来推行知识交流和良好方案，以在现有系统上建立类似性和透明度。

Fair Labour Association

FLA主要提倡在全球工厂中改善工作条件。参与公司都遵守FLA守则。委员会也设立了一个实用的监督、矫正和验证程序以落实这些标准。

ICTI-Care

ICTI CARE是玩具工业的道德生产计划以确保全球玩具工厂员工享有安全和符合人道的工作环境。为了达成这些目标，组织为玩具工厂提供教育、培训和一个统一性监督计划。

Social Accountability International (SAI)

SAI由多方关系、跨国、跨行业商业、劳工和非政府机构所组成，宗旨是在全球促进员工人权。它通过培训、能力建设和根据国际劳工组织与联合国宣言制定的SA8000工作场所标准进行。



全球契约本土网络

超过80个全球契约本土网络为全球各地的全球契约签署者提供当地支援。网络通过各种活动提供协助，包括辨认与企业责任实践有关的当地重点、提高对当地可持续性计划挑战和机会的醒觉、组织培训和会谈、推动团体活动和公司与当地相系者的合作以达成更广泛的持续性发展目标。网络也为公司的年度实践报告准备提供协助。

为了促进可持续性供应链计划，公司可以在拥有大量供应商的地方和当地网络合作。公司可以鼓励供应商参加全球契约和当地网络活动来提升他们的可持续性计划表现。公司也可以通过分享知识和专业及提供活动财政支持来协助当地网络发展。

很多当地网络都有参与促进可持续性供应链计划的活动，包括：

西班牙全球契约网络 (Global Compact Network Spain) 致力于在供应链中落实十大原则。这个网络组织了一个学习论坛，让来自各领域公司可以交流良好产品供应方案。它也出版了“供应链中的责任管理”指引，专注检讨风险管理和与供应商建立长期合作关系以促进企业责任实践。

www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/23526_3133132009182520.pdf

日本全球契约网络 (Global Compact Network Japan) 组织了由来自各领域日本公司组成的一个供应链管理工作组。这个网络分析了日本公司的各种道德采购问题和强调良好方案。这些问题包括公司可以如何更有效地和供应商接触和在供应链管理中发掘三赢可能性，即是买家、供应商和社会。



“在Telenor，我们将企业责任视为我们营业的内部一环。而且，我们清楚知道我们对社会的影响也会延伸到我们的供应商与生意伙伴身上。对供应链进行管理以完成企业运营责任是我们Telenor绝不妥协的承诺。我们所要求的优良工作条件和管理将不只限于旗下公司，我们也要求所有供应商必须符合我们的供应商执行原则内设定标准。我们将会和我们的供应商携手，通过系统化合作追求持续进步以达成最终目标。”

— Jon Fredrik Baksaas, Telenor集团总裁与首席执行官



8. 第八章：设立目标及表现的追踪与交流

对公司内所有主要部门进行清楚的角色分配很重要，而设立相对的表现目标也是一样重要。持续性供应链计划的表现目标让参与者对他们的任务方向有更清楚认识，也能协助您公司对计划的影响和成功进行评估。

目标设立的过程

目标设立应该包含各部门与所设目标有关领导的参与，必须确保可持续性供应链计划目标和商业需求的吻合。检讨您公司的商业策略和目标，并认清所设定供应链目标能够支持公司整体商业目标。每个供应链目标都必须支持至少一个商业目标，而您公司的执行领导必须认同。

每年都会对目标表现进行追踪作为评估衡量商业目标的一部分。公司需要探讨经常发生挑战的部分以发掘想要和真实的目的和达成时限与方法。目标的定义和追踪能够展现出达成目标的工作价值。

虽然目标时常由高层设立，这些目标必须经过转化让各部门经理和员工能够轻易明白和接受执行。只有这样才能让目标在全公司通行。例如，一个有关供应商出现可持续性计划培训人数的目标可以转化成让采购部里维持供应商关系的供应管理专业人员之个别目标。同样的，更多的小目标也可以组合完成大目标。

对于影响的目标

根据您公司的可持续性供应链计划愿景，商业影响的目标应该很直接。这可以包括达成客户和其他相系者的要求、降低成本和新市场的开拓。为您的可持续性供应链所造成的社会和环境的影响设立目标也一样重要。部分相系者会对公司的可持续性供应链发展过程感兴趣，而其他则更心对所产生的价值。供应商也想了解当他们能够符合责任采购需求时，他们的生意会为他们带来什么价值。公司在某些时候应该考虑设定和供应商本身可持续性管理系统、环境影响如温室气体排放和废物与员工和社会影响有关系目标。这些可以包括工作场所受伤和生病概率、总薪金支出、培训和技术发展，及社会与当地发展如就业机会创造、收入创造和设施建设。

实例：Restaurantes Toks在墨西哥20个城市运作84家餐厅，提供超过 6,500份就业机会和每年接待超过2千1百万客户。在将贫穷社会纳入

它的供应链计划之努力中，公司设立了一个草莓果酱生产团，由位于中墨西哥的德利马圣罗莎（Santa Rosa de Lima）13名妇女管理。在2005年，德利马圣罗莎的基本收入每个月US\$60美金，而市镇人口大部分是失业妇女，因为男人都偷渡到美国去了。

Restaurantes Toks将来自德利马圣罗莎公司的草莓果酱放入菜单里，成功把这个社会纳入他的供应链中。在开始向Restaurantes Toks销售前，德利马圣罗莎公司为所有家庭US\$1,000美金的收入。现在德利马圣罗莎公司每年销售价值\$461,000美金的草莓果酱给Restaurantes Toks，让社会的基本收入剧增。而且，Restaurantes Toks还在和该公司合作以增加产量让他进入其他市场。

由于这个式的成功的保护和促进人权和经济发展，Restaurantes Toks已经将这个方案向其他10种社会食品和残障人生产团体推行。

实例：从2000年起，Natura，一家巴西美容产品企业，开始推行一个使用从巴西原产农作物萃取的原料作为它的产品生产平台。这个策略支持公司对打造一个本土社会生意网络和持续性社会生活与非森林损害之产品的目标。公司和三个贫穷社会在2003年签约生产priprioca，一种可以为Natura美容品添加香味的原料。为了确保巴西花朵输入符合社会和环境标准，Natura设立了活性原料认证计划。这个计划有三个步骤：辨明潜在供应商的地区、设定认证策略和认证检查。在2006年以前有15种原料通过认证。这个计划也鼓励供应商社会组织委员会和合作，以便增加商业机会。*

对于供应商表现的目标

如第五章所讨论，有很多机制您能够用来追踪个别供应商表现和鼓励供应商自主权。但是，公司还是必须为全体供应商表现设立目标，方便以后能够进行检讨。

供应商的目标设立应该采用各部门管理层所提供的输入，特别是采购部，以确保目标的广泛性和真实。他们应该根据您公司的期盼设立全体供应商表现目标。例如，公司经常会设立经过审计后成功完成计划的供应商人数目标（参考第五章）。公司也应该设立人权、劳工标准、环境、道德和供应商管理系统、内部政

* Natura's Ekos: 巴西的香水精华持续性生产发展，内部市场的成长案例研究。



策、实行方案和团体架构等特定领域目标，让供应商能够为可持续性做出准备。

对于内部表现的目标

在之前的章节已经提过，其中一个公司在设定影响目标和支援供应商达成表现目标的最顽固挑战就是落在供应链管理专业人员的商业目标和他们对确保公平工作条件和环保方案的想法。为了支持来自供应链管理专业人员对可持续性计划问题的关注，公司应该询问来自供应管理和其他部门领导的意见，以设定内部对落实可持续性供应链计划的目标。

从内部表现的目标应该能够看出公司对可持续性供应链管理决策的期盼。例如，一些公司设立最高表现供应商应该占据公司采购额的某个比例（或数量）之目标，而其他公司可能强调一个主要部门除了商业和技术方面还必须完成一定量的可持续性作为供应决策用途。另一个目标就是供应链管理专业人员在可持续性问题上接受的培训人员比例。

实例：在2009年，Montepaschi Group，一家意大利的先导金融机构，推介它的可持续性供应链计划作为它整体企业社会责任策略的重要部分。集团的其中一个主要目标就是将政策原则纳入它的标准采购程序里。特定目标包括：

- 优先虑对在生产和供应过程中展现更好环境、社会和经济影响管理的供
- 使用可持续性指标作为采购产品和服务的主要选择和衡量参考
- 中止无法符合人权、劳工标准、环境或一般法令条例运作的供应商
- 采用公平和开放形式与供应商进行交流
- 定期监督供应商对集团政策的执行表现和将情况与行动向相系者报告

过程与实行的测定

为了评估您公司可持续性供应链计划目标表现，您必须长期收集和追踪表现资料。大部分这些资料，和相关的过程与行动，对您公司的可持续性供应链计划完成很重要。

资料收集什么数据

资料公司需要收集供应商和供应链管理专业人员双方的表现数据。衡量机制必须设计出来以便

能够直接评估公司在目标上的进展。这些资料很大部分会和供应链管理专业人员为了进行供应商评估的资料重叠。还有其他部门，如环境、健康和安资料也必须收集。您应该开始分析所有现有衡量标准和资料的完整和品质。下一步骤，您将需要花时间将衡量工具标准化，让公司不同领域能够采用统一的方式和课题来进行资料收集。

资料如何收集数据

由于公司所有需要进行评估的供应商和资料来源点数量，资料收集的工作将会十分繁重复杂。而且，很多供应商可能有两本记录、唆使员工在访谈时提供假资料、收买调查员和寻求其他遮盖公司真实情况的方法。因此确保所收集资料的正确性对决策来说是非常重要的。

另外，供应商的资料对部门和机构来说一般有限，而公司经常会发现他们和供应商之间对所需交换资料缺乏有效交流和了解。很多公司正在研究如何通过资讯科技平台来进行大量复杂资料收集和管理。跨部门业务经理可以在内部系统和程序协调提供协助。和供应商的合作也可能产生效果，因为在输入资料时，如果他们觉得有利和可行，他们比较愿意透露真实资料。

有很多资料分享平台可以协助收集和管理供应商有关可持续性表现的资料。其中包括 Sedex、EcoVadis、e-Tasc和Fair Factories Clearinghouse。而且很多资讯科技公司也能够提供这些资源。

如何使用资料

最后，您需要计划如何使用资料资料不断收集资料时，您的公司的行政领导将会受到定期的进展更新。如第三章所述，供应链管理专业人员经常会使用有关供应商表现的资料进行决策。

实例：Johnson Controls Inc.，一家美国装备乐器公司，设立了供应商可持续性评分系统来根据供应商是否达到公司政策要求进行评估和排名。供应商可以通过互联网自我评估和交流他们的环境、人权、社会和管理计划。问卷已经被完全电子化并置放在公众网站上让所有供应商能够轻易获得，其中问题包括人权、工作条件、雇员保障和能源管理。因为Johnson

⁵ Natura's Ekos: Perfume Essences Produce Sustainable Development in Brazil, Growing Inclusive Markets Case Study.

Controls把能源有效利用和温室气体排放管理视为公司重要政策，问卷中会提问供应商是否有将它的温室气体排放报告公布出来，和是否有参与揭露披露计划（Carbon Disclosure Project）。当供应商完成问卷后，相关的采购经理就会收到成绩和进行排，和在需要时，与供应商共事以确保他们能够完全符合条件。

实例：Timberland，一家美国鞋子公司，设立了一个“绿色指数”环境评分系统来衡量和交流有关重要环境表现课题，以通知产品设计和消费者选择。绿色指数评分系统推动着Timberland企业环境策略和其产品设计与开发。公司的目标是在三个范围，即气候、化学物质使用和资源消耗，进行影响减少。通过在这些领域的清楚定义，产品设计团队就可以在作业过程中采用低危害的化学物质和增加低碳含量物质，和可再循环、有机性和可更新物质的使用。Timberland在它的全部鞋子生产线上（2011年结束前完成100%生产线排名）运用绿色指数评分和标签作为促进环境表现目标的一部分努力。

进展的交流与报告

开众报告可以是供中其中一个促进透明度和可持续性的工具。它也对内部和外部相系者展示环境和社会影响的管理和供应链供中良好管理保证。

全球契约签署者每年都必须向利益相系者提供他们在执行十大原则方面的进展报告。这份年度报告，或进展情况通报（Communication on Progress - COP）是一份公司对全球契约和其则的承付出证明。

除了COP，可持续性报告是公司用来和利益相系者沟通的最常用方式。公司通过它向内部和外部相系者展现可持续性发展目标进度，让他们获得信心和进衡横量与评估。在展开可持续性供应链计划后，可持续性报告是公司应该进行的最后步骤，这有助于让相系者明白公司的进展和目标，并在不断改进上提供协助。

SUPPLIER DATABASES

Fair Factories Clearinghouse (FCC): launched by U.S. footwear and apparel firm Reebok International Ltd., the National Retail Federation, Retail Council of Canada and World Monitors to create an online global database to share factory audit and compliance data. The FCC, a non-profit organization, offers members an online audit management system and sharing platform to enable cost effective, well-informed ethical business transactions and improved workplaces around the globe.

Suppliers Ethical Data Exchange (Sedex): Several U.K. food firms, including Marks & Spencer plc, Safeway plc and Tesco plc, have teamed up with the U.K. ethical trading consulting firm Impactt Ltd. to create an online database for companies to consolidate and share their supply chain audit information. The Web-based database catalogs audit information such as working hours, compensation, labour conditions, freedom of association and child labour.

Ecovadis: EcoVadis is operating an online collaborative platform allowing companies to access to CSR ratings of suppliers covering 21 indicators and 150 spend categories. 25 “Global 500” companies are using EcoVadis to assess and develop the CSR management systems of thousands of suppliers across 80 countries.



全球报告倡议 组织 (GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI)

GRI是世界上最广泛被利用的可持续性报告框架，其中所设定的原则和指标被企业团体应用来衡量和报告他们的经济、环境和社会表现。GRI也是全球契约公司用来向利益相关者报告他们在实践全球契约原则方面之进展的建议报告语言。

GRI已经成立一个多元相关者工作委员会来发展建议如何加强GRI持续性报告指引来改进报告在持续性供应链方面的表现和内容品质。更多详情请浏览www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain。

报告完成以下目的使用：

- 最佳实践方案的来源，让他人得到启发和为持续性表现提供比较分析；
- 在履行全球契约原则，包括在供应链内，进行自我评估和不断改进；
- 根据法律、规范、原则、表现标准和自愿动机等进行可持续性表现的比较和评估；
- 展现公司在可持续性发展计划上如何影响期盼和期盼影响；和
- 不时在公司内部及和公司与公司进行表现比较。





鸣谢

这份指南的策划过程中有来自各领域的利益相关方提供意见，其中包括全球契约签署者、全球契约本土网络联系人、联合国各机构、领域专家、社会人文和BSR超越监督工作委员会成员。我们希望感谢下列人士抽出宝贵时间来参与这份指引草稿的检讨和提供意见：

Mr. Thomas Berkmark, CEO, Bergmark Sustainability AB (前 Sustainability 总监, IKEA); Mr. K. Dilipraj, CSR 经理, BYD Company Limited; Mr. Ricky Ho, 董事和总经理, CTPS; Mr. Pierre-Francois Thaler, 执行董事, Ecovadis; Ethical Trading Initiative Norway; Ms. Tóbatá Villares and Ms. Julia Zuanelle Fernandes, Focal Points, Ethos Institute and Global Compact Network Brazil; Ms. Miho Hanafusa, 副首席秘书长, Global Compact Network Japan; Dr. Lin Lah Tan, Network Focal Point, Global Compact Network Malaysia; Ms. Valentine Papeians de Morchoven, 分析师和人权与劳工标准负责人, Global Compact Network Spain; Ms. Iuliia Petryshyn, 助理, Global Compact Office; Mr. Sune Skadegaard Thoresen, 合伙人/董事, Global CSR; Mr. Bastian Buck, 技术发展协调, Global Reporting Initiative (GRI); Ms. Eija Salo, 董事, HRD, Global HR & Administration, LITEONMOBILE / PERLOS; Mr. Mark Snyderman, 高级资讯领导, LRN and member of the UN Global Compact Working Group on the 10th Principle; Ms. Lene Wendland, 商业与人权顾问, Office of the High Commissioner of Human Rights (OHCHR); Ms. Mariam Ram, 董事经理, TNQ Books and Journals Pvt. Ltd.; Ms. Susan Côté-Freeman, 计划经理, Private Sector Programmes, Transparency International; Mr. Casper Sonesson, 副总裁, Private Sector Division, United Nations Development Programme (UNDP); Ms. Garette Clark, 计划专员, United Nations Environment Programme (UNEP); Ms. Natasha Weisert, 企业发展专员, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO); Ms. Deborah Gallagher, 执行董事, Duke Environmental Leadership Program, Nicholas School of the Environment, Duke University.

¹ 请浏览新的持续性供应链网站寻求更多有关企业合作、合伙关系和倡议。<http://supply-chain.unglobalcompact.org>

PHOTO CREDITS:

Page 6 © World Bank/Lianqin Wang
Page 20 © Hard Rain Picture Library/
Andi Wijaya, UNEP
Page 24 © World Bank/Ray Witlin
Page 31 © World Bank/Jim Pickerell
Page 32 © istockphoto
Page 42 © UN Photo/Eskinder Debebe
Page 50 © World Bank/Ray Witlin
Page 55 © istockphoto
Page 58 © istockphoto
Page 63 © Hard Rain Picture Library/
Mark Edwards

The Ten Principles of the United Nations Global Compact

HUMAN RIGHTS

- Principle 1 Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
Principle 2 make sure that they are not complicit in human rights abuses.

LABOUR

- Principle 3 Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
Principle 4 the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
Principle 5 the effective abolition of child labour; and
Principle 6 the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

ENVIRONMENT

- Principle 7 Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
Principle 8 undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
Principle 9 encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

ANTI-CORRUPTION

- Principle 10 Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.



Published by the UN Global Compact Office
Contact: unglobalcompact@un.org
January 2011 | 0.75M

