

# 中华人民共和国国家标准

GB/T 41835—2022

## 可持续采购 指南

Sustainable procurement—Guidance

(ISO 20400:2017, MOD)

2022-10-12 发布

2022-10-12 实施

国家市场监督管理总局  
国家标准化管理委员会 发布



## 目 次

前言 .....	V
引言 .....	VI
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 理解可持续采购 .....	6
4.1 可持续采购的概念 .....	6
4.2 可持续采购的原则 .....	6
4.3 可持续采购的核心主题 .....	6
4.4 可持续采购的驱动因素 .....	7
4.5 可持续采购的关键考虑 .....	8
4.5.1 风险管理(包括机遇) .....	8
4.5.2 通过尽职调查应对不利可持续性影响 .....	8
4.5.3 确定可持续性议题的优先级 .....	8
4.5.4 施加影响 .....	9
4.5.5 防止串通 .....	9
5 将可持续性融入组织采购方针与战略 .....	9
5.1 承诺可持续采购 .....	9
5.2 明确责任 .....	10
5.3 使采购与组织目标一致 .....	10
5.4 理解采购实践与供应链 .....	10
5.5 管理实施 .....	11
6 构建面向可持续的采购职能 .....	11
6.1 治理采购 .....	11
6.1.1 治理 .....	11
6.1.2 程序和体系 .....	12
6.2 提升人员能力 .....	12
6.2.1 组织文化 .....	12
6.2.2 绩效管理 .....	12
6.2.3 合作学习 .....	12
6.2.4 指南 .....	12
6.3 识别和联合利益相关方 .....	13
6.3.1 识别关键利益相关方 .....	13

6.3.2 联合供应链	14
6.3.3 联合其他利益相关方	15
6.4 确定可持续采购优先级	15
6.4.1 运用风险管理	15
6.4.2 使用不同的方法确定优先级	15
6.5 测量与改进绩效	17
6.5.1 确定量值与指标	17
6.5.2 报告	18
6.5.3 对标	18
6.6 建立申诉机制	19
7 将可持续性融入采购流程	19
7.1 流程构建	19
7.2 计划	20
7.2.1 整合可持续采购关键要素	20
7.2.2 评估可持续性风险(包括机遇)	21
7.2.3 成本分析	21
7.2.4 组织需求分析	22
7.2.5 市场分析	22
7.2.6 形成采购策略	23
7.3 将可持续性要求融入采购规范	24
7.3.1 确定可持续采购准则	24
7.3.2 选择要求类型	24
7.3.3 设置最低和可选要求	25
7.3.4 收集确立要求的信息	25
7.3.5 评价可持续符合性	25
7.4 供应商选择	26
7.4.1 供应商能力评估	26
7.4.2 供应商资格预审	27
7.4.3 投标管理	27
7.4.4 合同授予	27
7.5 合同管理	28
7.5.1 供应商关系管理	28
7.5.2 合同执行	29
7.5.3 合同管理计划	29
7.5.4 履约和关系管理	29
7.5.5 鼓励供应商-客户联合行动	30
7.5.6 供应商违约管理	30

7.5.7 终期处置管理 .....	30
7.6 合同总结与经验学习 .....	30
附录 A (资料性) 可持续采购议题 .....	32
附录 B (资料性) 社会责任指南概览 .....	37
附录 C (资料性) 可持续性议题方法示例 .....	39
参考文献 .....	41



## 前　　言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件修改采用 ISO 20400:2017《可持续采购 指南》。

本文件与 ISO 20400:2017 的技术差异及其原因如下：

- 删除了“不论规模、从事何种活动”“正如 ISO 26000 所描述”解释性说明(见第 1 章)；
- 更改了“尊重人权”列项表述,将“尊重人权”列项“尊重国际公认的人权”更改为“尊重人权”(见 4.2)；
- 删除了“人权”“劳工实践”相关议题内容,以适应 ISO 26000 转为国家标准 GB/T 36000 后,进行的可持续性议题调整(见 4.3)；
- 删除了与我国采购实践不适应的举例(见 7.4.2、7.4.3)。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国服务标准化技术委员会(SAC/TC 264)提出并归口。

本文件起草单位：中国标准化研究院、中国招标投标协会、天津工业大学、中国石油物资有限公司、之江实验室、浙江财经大学、重庆市质量和标准化研究院、深圳市标准技术研究院、西藏天虹科技股份有限责任公司、天台县文化和广电旅游体育局、宁波市江北区行政服务中心。

本文件主要起草人：王娜娜、曹俐莉、潘洋、张磊、刘军、曾毅、刘娜、曹凌霞、郑娟尔、陈鸥、李小林、耿洁、周幸窈、王巧慧、张旻旻、张敖、张春颖、刘晓霞、陈雯霞。

## 引　　言

每个组织都会对环境、社会、经济产生一定的影响。采购是组织承担社会责任、致力可持续发展和实现可持续发展目标的有力工具。通过将可持续性融入采购的政策与实践中去(包括供应链),组织能对风险(包括机遇)进行管理,以实现可持续的环境、社会、经济发展。

可持续采购通过提高生产力、评估价值和绩效、促进采购方和供应商及所有利益相关者之间的沟通、鼓励创新,为组织提供了一个创造更多价值的机会。

本文件旨在帮助组织履行可持续性责任,通过阐明:

——什么是可持续采购;

——可持续性对采购活动不同方面的影响和考虑因素:

- 政策;
- 战略;
- 组织;
- 过程;

——如何实施可持续采购。

本文件的结构如图 1 所示。

本文件适用于任何组织(公共或私营),不论其规模或所在地区。本文件旨在让所有参与或受采购决策和流程影响的利益相关方都能理解。本文件的实施需要考虑每个组织的特定背景和特点,根据组织的规模调整概念的应用。大型组织采用本文件将为其供应链中的中小型组织提供更多机会。

第 4 章给出了可持续采购的概述,描述了可持续采购的原则和核心主题,讨论了组织为什么进行可持续采购。该章重点阐述了风险(包括机遇)管理、通过尽职调查应对不利可持续性影响、确定优先级、施加积极影响以及防止串通。

第 5 章给出了如何在战略层面将可持续性融入组织采购实践,以确保组织实现其愿景、方针以及关键的可持续性优先事项。该章旨在帮助最高管理者确定可持续采购政策和战略。

第 6 章描述了可持续采购成功实施与持续改进所需的组织条件与管理技术。组织确保这些条件和做法到位,以协助负责采购货物或服务的采购人将可持续性考虑融入采购流程。

第 7 章描述了采购流程,适用于组织内负责实际采购的采购人。该章还描述了相关职能部门较为关注的,如何将可持续性融入现有的采购流程。



图 1 可持续采购指南内容框架概览



# 可持续采购 指南

## 1 范围

本文件为组织将可持续性融入采购中提供了指南。

本文件适用于参与或受采购决策和流程影响的所有利益相关方。

## 2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

## 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 3.1

#### 循环经济 **circular economy**

区别于技术和生物循环,通过设计使产品、零件和材料达到最效用和价值的可恢复、可再生的经济。

### 3.2

#### 体面工作 **decent work**

在自由、平等、安全和尊重的环境下工作。

### 3.3

#### 尽职调查 **due diligence**

作为决策和风险管理(3.22)的一个组成部分,组织(3.16)主动识别、评估、预防、减轻和说明处理其实际及潜在负面影响的过程。

### 3.4

#### 环境标志 **environmental label**

用来表述货物(3.7)或服务(3.23)的环境因素的声明。

注:环境标志或声明的形式可以是出现于产品或包装标签上,或置于产品文字资料、技术公告、广告或出版物等中的说明、符号或图形。

[来源:GB/T 24020—2000,3.1,有修改]

### 3.5

#### 合乎道德的行为 **ethical behaviour**

符合特定背景情况下被公认为正确或良好行为准则的行为。

[来源:GB/T 36000—2015,3.4]

### 3.6

#### 公平运行实践 **fair operating practices**

组织(3.16)与其他组织,如供应商(3.30),在交往过程中的行为道德运行实践。

注:在可持续采购(3.38)领域,公平运行实践可包括组织之间、供应商和组织之间,以及和其他与供应商有交往的组

织之间的关系。包括政府机构、合作伙伴、供应商、承包商和协会之间的交往关系，并致力于促进经营货物(3.7)或服务(3.23)买卖的公司间的健康关系。

3.7

**货物 goods**

供应链(3.32)中在组织下单后为供组织(3.16)使用或消费制造、加工、装卸或运输的零部件或原料。

[来源:GB/T 38702—2020,3.11,有修改]

3.8

**指标 indicator**

对运行、管理或条件的状况或状态的可度量的表述。

[来源:GB/T 24031—2021,3.15,有修改]

3.9

**国际行为规范 international norms of behaviour**

源自国际习惯法和公认的国际法原则以及所有国家或绝大多数国家认可的政府间协议中,关于对社会负责任的组织行为的期望。

注1:政府间协议包括条约和公约。

注2:尽管国际习惯法、公认的国际法原则和政府间协议主要针对国家,但它们也表达了所有组织(3.16)可追求的目标和原则。

注3:国际行为规范会与时俱进。

[来源:GB/T 36000—2015,3.7]

3.10

**关键绩效指标 key performance indicator; KPI**

组织(3.16)认为需要在特殊方面给予突出关注的重要绩效指标(3.8)。

[来源:GB/T 24031—2021,3.17,有修改]

3.11

**劳工实践 labour practices**

在组织(3.16)中或作为其代表所开展的工作相关的实践,包括分包工作。

3.12

**生命周期 life cycle**

货物(3.7)或服务(3.23)系统中前后衔接的一系列阶段,从自然界或从自然资源中获取原材料,直至最终处置。

[来源:GB/T 24044—2008,3.1,有修改]

3.13

**生命周期法 life cycle approach**

在决策或发展过程中对生命周期(3.12)的考虑。

3.14

**生命周期成本 life cycle costing; LCC**

计算货物(3.7)或服务(3.23)整个生命周期(3.12)成本的方法。

3.15

**目标 objective**

要实现的结果。

[来源:GB/T 19000—2016,3.7.1,有修改]

3.16

**组织 organization**

为实现目标(3.15),由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人。

注:组织的概念包括但不限于代理商、公司、集团、商行、企事业单位、行政机构、合营公司、协会、慈善机构或研究机构,或上述组织的部分或组合,无论是否为法人组织,公有的或私有的。

[来源:GB/T 19000—2016,3.2.1,有修改]

3.17

**方针 policy**

<组织>由最高管理者正式发布的组织(3.16)的宗旨和方向。

[来源:GB/T 19000—2016,3.5.8,有修改]

3.18

**采购 procurement**

从供应商(3.30)处获得货物(3.7)或服务(3.23)的活动。

注 1: 采购过程考虑从确定需求到服务合同终止或货物寿命结束,包括终期处置。

注 2: 寻找货源是采购过程的一部分,包括计划、确定规范(3.26)和选择供应商。

3.19

**要求 requirement**

表达货物(3.7)、过程或服务(3.23)需要满足准则的条款。

[来源:GB/T 20000.1—2014,9.5,有修改]

3.20

**风险 risk**

不确定性对目标(3.15)的影响。

注 1: 影响是指偏离预期,可以是正面的和/或负面的。

注 2: 目标是指最大程度上对可持续发展(3.37)的贡献。

注 3: 通常用潜在事件、后果或者两者的组合来区分风险。

注 4: 通常用事件后果(包括情形的变化)和事件发生可能性的组合来表示风险。

注 5: 不确定性是指对事件及其后果或可能性的信息缺失或了解片面的状态。

[来源:GB/T 23694—2013,2.1,有修改]

3.21

**风险评估 risk assessment**

包括风险(3.20)识别、风险分析和风险评价的全过程。

[来源:GB/T 23694—2013,4.4.1]

3.22

**风险管理 risk management**

在风险(3.20)方面,指导和控制组织(3.16)的协调活动。

[来源:GB/T 23694—2013,3.1]

3.23

**服务 service**

在与用户交互中,供应商(3.30)为满足用户需求而进行的内部活动所产生的结果。

[来源:GB/T 4894—2009,4.5.5.1,有修改]

3.24

**中小型组织 small and medium-sized organization; SMO**

雇员数量和金融活动规模处于一定门槛之下的组织(3.16)。

注:不同国家对门槛的设置不同。

3.25

**社会责任 social responsibility**

组织(3.16)通过透明和合乎道德的行为(3.5)为其决策和活动对社会和环境的影响而担当的责任。这些行为：

- 致力于可持续发展(3.37),包括社会成员的健康和社会的福祉;
- 考虑了利益相关方(3.28)的期望;
- 符合适用的法律,并与国际行为规范(3.9)相一致;
- 被融入整个组织并在组织关系中实施。

注 1: 活动包括货物(3.7)、服务(3.23)和过程。

注 2: 组织关系是指组织在其影响范围(3.27)内的活动。

[来源:GB/T 36000—2015,3.16,有修改]

3.26

**规范 specification**

**规格**

阐明要求(3.19)的文件。

[来源:GB/T 19000—2016,3.8.7,有修改]

3.27

**影响范围 sphere of influence**

组织(3.16)所拥有的政治、合同、经济或其他关系的广度(或)深度。借此关系,组织(3.16)有能力对个人或其他组织的决策或活动施加影响。

注 1: 拥有施加影响的能力本身并不意味着负有施加影响的责任。

注 2: 在《UN Guiding Principles on Business and Human Rights》中,杠杆作用是一种特定的影响力形式,认为这种影响力可以使组织对造成损害的实体的不法行为进行干预和改变。

[来源:GB/T 36000—2015,3.21,有修改]

3.28

**利益相关方 stakeholder**

其利益可能会受到组织(3.16)决策或活动影响的个人或团体。

[来源:GB/T 36000—2015,3.13]

3.29

**分包商 subcontractor**

由供应商(3.30)签约并执行合同特定部分的组织(3.16)或个人。

3.30

**供应商 supplier**

提供货物(3.7)或服务(3.23)的组织(3.16)。

[来源:GB/T 19000—2016,3.2.5,有修改]

3.31

**本地供应商 local supplier**

与组织(3.16)处于同一地域市场的供应商(3.30)。

注: 术语“本地”可以指小到周围的社区活动,大到一个国家内的一个地区或一个国家。

3.32

**供应链 supply chain**

为组织(3.16)提供货物(3.7)或服务(3.23)的各项活动或各方所构成的序列。

[来源:GB/T 36000—2015,3.6,有修改]

3.33

**可持续性 sustainability**

在既满足当代人环境、社会和经济方面的需要,又不危及后代人满足其需要的能力的情况下系统状态。

注 1: 环境、社会和经济三方面互相作用,互相依存,通常被称为可持续性的三个维度。

注 2: 可持续性是可持续发展(3.37)的目标。

[来源:GB/T 33719—2017,3.1]

3.34

**可持续性方面 sustainability aspect**

在活动、货物(3.7)或服务(3.23)的生命周期(3.12)中,活动、货物或服务与可持续性(3.33)相关的积极或消极方面。

3.35

**可持续性声明 sustainability claim**

表示货物(3.7)或服务(3.23)可持续性方面(3.34)的声明。

注: 声明的形式可以是出现于产品或包装标签上,或置于产品文字资料、技术公告、广告或出版物等中的标签、宣言、说明、符号或图形。

3.36

**可持续性议题 sustainability issue**

包括可持续性方面(3.34)的主题。

3.37

**可持续发展 sustainable development**

既满足当代人的需求又不损害后代人满足其需求的能力的发展。

注: 可持续发展是为了将高品质生活、健康和繁荣等目标与社会公平和正义相融合,并保持地球对其生物多样性的支撑能力。这些社会、经济和环境目标既相互依赖又相辅相成。可持续发展可被视为一种对更广泛的社会整体期望的表达方式。

[来源:GB/T 36000—2015,3.11]

3.38

**可持续采购 sustainable procurement**

在整个生命周期(3.12)中可能产生最积极的环境、社会和经济影响的采购(3.18)。

注 1: 可持续采购包括供应链(3.32)中供应商(3.30)的货物(3.7)或服务(3.23)相关的可持续性方面(3.34)。

注 2: 可持续采购有助于实现组织可持续性目标(3.15)并全面促进可持续发展(3.37)。

3.39

**一级供应商 tier 1 supplier**

直接为采购主体提供货物(3.7)或服务(3.23)的供应商(3.30)。

3.40

**透明 transparency**

对影响社会、经济和环境的决策和活动的公开,以及以清晰、准确、及时、诚实和完整的方式就此展开沟通的意愿。

[来源:GB/T 36000—2015,3.17]

3.41

**通用设计 universal design**

无需对设计进行额外改造或特殊处理,即能被所有人最大限度使用的货物(3.7)、环境、程序和

服务(3.23)的设计。

注1：通用设计不排除需要辅助设备的特定失能群体或个人。

注2：通用设计、可访问设计、全民设计、无障碍设计、包容性设计和隔代设计等术语常以相同概念交替使用。

[来源：ISO/IEC Guide 71:2014,2.18,有修改]

## 4 理解可持续采购

### 4.1 可持续采购的概念

可持续采购是指在全生命周期内对环境、社会和经济产生最为有利影响的同时又能最大程度地减少不利影响的采购活动。

可持续采购是组织考虑可持续性要求以及自身对可持续发展的贡献的有力工具。

### 4.2 可持续采购的原则

可持续采购的主要原则包括：

- 担责：组织宜对其对社会、经济和环境造成的影响承担责任；就采购而言，具体包括在货物和服务的生命周期内对社会、经济和环境造成的影响承担责任以及对组织的供应链造成的影响承担责任；
- 透明：对环境、社会和经济造成影响的决策与活动，组织宜公开透明；就采购而言，具体包括组织做到采购决策与采购活动公开透明，同时鼓励供应商做到公开透明；公开透明是各利益相关方进行对话与协作的基础；
- 合乎道德的行为：组织的行为宜符合道德规范要求，并促进整个供应链中的行为符合道德规范要求；
- 充分和公平的机会：组织宜在所有的采购决策活动中避免出现偏见，包括本地供应商、中小型组织(SMO)在内的所有供应商宜在充分和公平的机会基础上竞争；
- 尊重利益相关方的利益：组织宜尊重、考虑受采购活动影响的利益相关方的利益，并对其利益作出响应；
- 尊重法治和国际行为规范：组织宜努力关注整个供应链中任何与法治和国际行为规范相悖的行为；组织宜积极鼓励其供应商遵守这些法规，并根据形势发展需要对遵守法规情况进行评估，并解决其中发现的问题；
- 尊重人权：组织宜承担尊重人权的责任；
- 创新的解决方案：组织宜寻求实现其可持续性目标的解决方案，并鼓励采购实践创新，从而在整个供应链范围内实现更多的可持续性成果；
- 聚焦需求：组织宜进行需求评估，仅购买需要的，并寻求更多的可持续性替代方案；
- 整合：组织宜确保将可持续性融入其现有的全部采购实践之中，使可持续成果最大化；
- 全成本分析：组织宜考虑生命周期内产生的成本、货币性价比以及采购活动对社会、环境和经济造成的利弊；
- 持续改进：组织宜对其可持续性实践及成果进行持续改进，并鼓励其供应链中的各个组织进行持续改进。

### 4.3 可持续采购的核心主题

可持续采购包括以下七大核心主题：

- 组织治理:决策流程及结构;
- 人权:公民和政治权利,经济、社会和文化权利以及工作中的基本原则和权利;
- 劳工实践:就业与劳动关系、工作条件与社会保障、职业健康与安全、工作场所中人员发展和培训;
- 环境:防止污染、资源可持续利用、减缓和适应气候变化、环境保护、生物多样性以及自然栖息地的恢复;
- 公平运行实践:反腐败、公平竞争、在价值链中促进可持续性、尊重产权;
- 消费者问题:公平交易、真实公正的信息、公平的合同实践、保护消费者健康与安全、可持续消费、消费者服务和支持、投诉与争议处理、消费者信息保护与隐私、基本服务获取、教育与意识;
- 社区参与和发展:社区参与、教育与文化、就业机会创造和技能开发、技术开发和获取、创富与创收、健康、社会投资。

注:更多信息见附录 A 和附录 B。

#### 4.4 可持续采购的驱动因素

组织实施可持续采购的动机根据组织的类型以及组织运营环境的不同而有所不同。宜通过对可持续采购的驱动因素进行分析,帮助组织确定其供应链的可持续性宗旨与目标,并为内部沟通提供支持。

示例:若组织受竞争优势、公共政策或环境保护因素所驱动,那么其供应链的可持续性宗旨与目标需与上述因素相符。

若最高管理者已确定驱动因素对组织可持续采购活动的具体影响程度,那么可在这些驱动因素与可持续采购的各个核心主题(见 4.3)、议题、方面之间建立联系,进而制定可持续性宗旨与目标。

可持续采购的驱动因素可包括但不限于以下:

- 客户:响应客户及消费者对可持续性的期望,例如:安全、环境效益以及贯穿整个供应链的通用设计;
- 竞争优势:在竞争市场中,考虑可持续价值主张的货物或服务供应能力,会让组织更能脱颖而出;
- 注:这对供应商以及货物与服务的采购组织而言同样是一种优势。
- 创新:通过可持续采购激励供应链创新,获取更多的共享价值,并培育新市场;
- 利益相关方的期望:响应利益相关方日益增长的期望,考虑环境和社会因素,例如:为持续获得社会的认同而运营;
- 公共政策:实现竞争力提升、为中小型组织(SMO)创造机会、公共资源的高效管理、良好的治理或社会融入等预期目标;
- 风险管理:可持续性议题能够影响品牌价值及声誉、市场份额、市值、法律风险、价格波动及供应获取、金融负债、伦理道德风险以及与营业执照相关的风险;
- 供应链安全:防止因产品召回、金融罚款或供应商无法满足要求而对供应链造成影响,实施持续改进流程,避免资源枯竭;
- 投资者信心:可持续采购可以提高评级机构对组织的评分,从而吸引投资;
- 员工:通过关注可持续性议题(包括促进体面工作),可促进生产力的提高,吸引、激励并留住更多人才;
- 供应商承诺:关注可持续性议题可以改善供应商关系,从而使供应商为组织目标的实现做出更多的贡献;
- 成本优化:资源的最优利用可以降低成本、减少环境影响、实现规模效益并提高投资回报;
- 经济价值创造:通过对生命周期中更全面的成本和收益信息进行评估,能促进组织提高效率;

- 个人领导力:组织中关键人物的坚定领导作用可以促进可持续实践的发展,包括可持续采购;
- 组织道德:关注可持续性议题可以提升组织合乎道德的行为,从而更好地与组织文化和价值观保持一致。

#### 4.5 可持续采购的关键考虑

##### 4.5.1 风险管理(包括机遇)

风险管理是动态的、反复的,同时对变化的响应是十分迅速的。组织宜管理自身与采购活动相关的可持续性风险(包括机遇)。

可持续采购的风险管理旨在识别与采购活动相关的内外部风险(包括机遇),确定风险(包括机遇)优先级,并对其进行管理。风险管理宜考虑整个供应链中供应商如何满足可持续性的相关要求,如监测和审计方面的要求。

风险管理宜确保重大的可持续性影响得到妥善管理、资源得到高效运用,并且所做的决定有理有据。

风险管理包括风险评估(识别、分析与评价)与风险处置,宜将其融入包含采购程序在内的组织管理之中。

尽职调查是对不利可持续性影响进行风险管理的一种方式。

##### 4.5.2 通过尽职调查应对不利可持续性影响

组织可能引起或导致不利可持续性影响的活动:

- 采购实践及供应商、分包商、商务合作伙伴、投资公司或中介在整个供应链中的活动;
- 组织及其供应链进行的货物或服务的设计、采购、使用或处置活动。

组织可通过尽职调查来识别不利影响:

- 当组织在其供应链中识别出潜在的不利可持续性影响后,宜采取相应的预防和控制措施;
- 当组织在其供应链中识别出已经产生的不利可持续性影响后,宜采取相应的处理、纠正及控制措施。

组织宜通过开展尽职调查来识别不利影响,并对此负责。

##### 4.5.3 确定可持续性议题的优先级

确定优先级能够让组织聚焦风险管理(包括机遇),并为可持续发展做出最大的贡献。

组织宜与各利益相关方协商,并通过以下重复性过程确定各事项(见附录 A)的优先级。

- 相关性:根据下列影响因素,分析可持续性问题是否适用于组织:
  - 可持续性议题与组织核心活动(过程、货物或服务)的联系;
  - 可持续性议题与法律、规章及国际行为规范之间的联系;
  - 供应链中的活动或组织影响范围内的活动;
  - 包括行为准则在内的行业倡议。
- 重要性:根据下列影响因素,分析出受组织活动和决策影响最大的可持续性议题:
  - 不利可持续性影响的严重程度与其强度、发生频率以及整个供应链的分布有关;
  - 采取措施与否对可持续性及利益相关方的潜在影响;
  - 社会对负责任行为的期望及利益相关方对影响的关注度。
- 帮助组织确定可持续性议题相关性、重要性优先级的其他考虑,其中包括:
  - 实现预期结果所需的努力;

- 2) 法律合规、国际标准、国际行为规范以及最佳实践方面的表现；
- 3) 对组织目标的贡献；
- 4) 影响力；
- 5) 其他组织或个人对组织的影响程度。

组织宜综合看待可持续性议题，并做好处理一个议题时需权衡其他问题的准备。

#### 4.5.4 施加影响

组织宜尽最大可能发挥其影响力，促进供应商及其他利益相关方行为的可持续性。

影响因素可包括如下：

- a) 组织与供应商间的直接控制程度；
- b) 组织与供应商签订的合同条款；
- c) 组织给予供应商的销售比例；
- d) 组织在未来销售活动、信誉优势、能力建设协作等方面，激励供应商改进提升的能力；
- e) 供应商与组织合作获得的名誉收益以及终止该合作关系所带来的名誉损害；
- f) 组织通过与包括业界同行在内的其他买方进行协作，激励供应商改进提升的能力；
- g) 组织通过政府公共政策、监控及处罚，要求供应商改进提升的能力。

组织的影响范围包含了上述影响因素。

#### 4.5.5 防止串通

在采购活动中，组织宜防止与其他组织的不法行为串通，由此产生不利可持续性影响。

串通行为的界限比较模糊，并且在不断演变，可描述为以下 3 种形式：

- 直接型串通：组织蓄意为不法行为提供帮助；
- 利益型串通：组织从不法行为中直接获益；
- 沉默型串通：组织未能指出不法行为。

注：更多信息见附录 A。

### 5 将可持续性融入组织采购方针与战略

#### 5.1 承诺可持续采购

组织最高管理者的承诺对可持续采购的成功至关重要。尤为重要的是，最高管理层需要了解采购如何支持组织目标及提高绩效。

若没有来自最高管理者的正式承诺，采购相关个体没有正式授权，就无法将可持续性融入其采购战略或采购流程之中。因此，可持续采购在没有获得组织层面的资源与认可的情况下，实际上仍然属于一项临时活动。

组织宜将可持续性融入采购职能的最高战略层面，从而使整个组织在可持续采购方面制定明确的意图、方向及优先级。

以上将对两份关键采购文件产生影响，宜将这两份文件与组织的整体方针与战略（包括可持续性相关方针与战略）联系起来：

- 其中一份是通常被称为“方针”的文件，该文件阐述了由最高管理者正式发布的组织意图、目标和价值：文件中通常会涉及组织的愿景、价值、承诺以及规则等内容；
- 另一份是通常被称为“战略”的书面计划，该文件概述了如何对组织的采购意图与方向进行交

付:该文件宜对重要目标以及目的进行概述,并包含一份基本工作计划。

某些组织可能不会对上述两种文件进行区分,但最终目标都是将可持续性纳入现有的采购文件之中。

## 5.2 明确责任

可持续采购活动中宜有明确的问责制度(具体案例见图2),最高管理层的责任通常由采购主管承担。这种安排能更好地将可持续性融入团队目标与工作描述之中,充分满足可持续采购的需要。

当中小型组织(SMO)缺少专门的采购部门和/或管理者时,责任人或管理人员发挥着更加重要的作用。

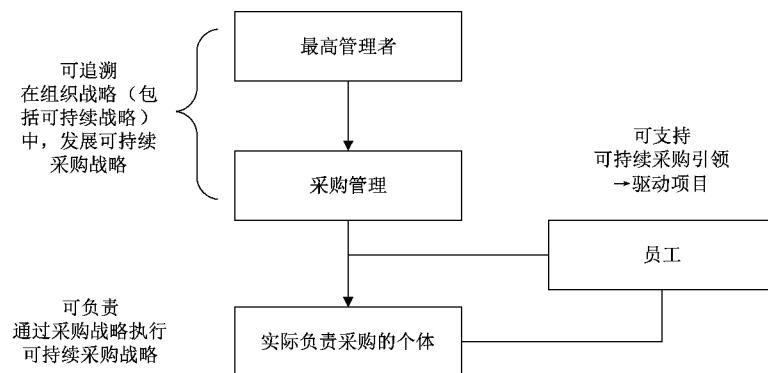


图 2 可持续采购责任层级与关系示例

### 5.3 使采购与组织目标一致

管理层在确定可持续采购的优先级时,宜使组织目标和价值与采购方针和战略中明确的可持续性目标相符。这一过程中宜考虑组织的战略选择,例如:外部化、增加海外分包、增加合作伙伴及兼并收购等,这些战略选择或对组织未来的运作方式产生重大影响。而在这一过程中宜针对可持续采购活动中已识别的关键议题制定具体的、可测量的、可实现的、实际且有时限的目标,确保这些目标与组织目标相符,并为其提供充分支持。宜为采购活动设置明确的目标并根据高级别的可持续性目标对绩效进行衡量。

### 可持续采购方针宣：

- 反映组织的价值、原则、宗旨以及目标；
  - 反映组织对可持续性发展所做的承诺；
  - 清晰准确且与组织方针相符；
  - 关注可持续性的三大支柱：环境、社会以及经济状况；
  - 落实可持续采购的原则。

如若组织尚未制定方针和战略,那么最高管理者宜着手去做,以能理解纳入可持续性的必要性,以及正式确定组织的战略意图和目标,并说明这些战略意图与目标是如何与组织确定的优先事项保持一致的。

## 5.4 理解采购实践与供应链

采购职能宣诠释组织的可持续性方针及战略目标，并运用风险管理使其与采购目标相符。

组织在为可持续采购设定优先级时，宜概览以下方面的内容：

- 组织的采购实践；
- 组织的供应链。

组织的实践本身可能对采购造成不利可持续性影响,认识到这一点至关重要。

示例：逾期付款、不真实的交付要求、强攻击性的价格谈判、第三方知识产权的无视、第三方知识产权诉讼的滥用、不公正的竞争行为、处罚以及不尊重国际行为规范的行为。

这些行为反过来会损害组织的名誉,并对利益相关方与投资者的信心、员工满意度与留存率、顾客满意度以及供应的持续性造成潜在影响。若能对上述行为进行有效管理,那么供应商绩效以及利益相关方的满意度将会得到提高。

供应链概览,可考虑以下内容:

- 核心过程；
- 层级的复杂程度与数量；
- 供应链的透明度；
- 重要的实施方与合作伙伴；
- 外部影响因素；
- 可持续性的影响。

## 5.5 管理实施

在落实采购方针的可持续性目标时,组织宜:

- 通过适当的决策确认战略目标；
- 建立明确的、可衡量的、可实现的、实际的和有时限性的目标；
- 获得最高管理者的认可与资助；
- 与所有内外部利益相关方进行有效沟通(见表 1)；
- 在整个组织(见第 6 章)以及采购流程(见第 7 章)范围部署方针和战略,确保建立明确的角色和职责,并提供实现目标所需的资源；
- 评估并监视执行情况；
- 与所有的利益相关方共享承诺、过程以及结果,并学习利益相关方在可持续性方面的专业知识与经验；
- 评价执行情况并致力于持续改进。

最高管理者宜明确表明其对长期可持续性成果的愿景,且宜对实际采购方进行考验并允许其寻求创新型可持续方案。领导者宜能够并愿意提供指南、指导以及建议。需要注意的一点是领导作用可以存在于组织的各个层面之中。

## 6 构建面向可持续的采购职能

### 6.1 治理采购

#### 6.1.1 治理

在关注可持续采购实施之前,宜对采购职能进行全面的分析,其中包括对采购职能的成熟度以及采购职能在组织内的表现形式进行评估。

将可持续性融入现有的管理安排中,而非制定一套全新的方案,这一点非常重要。通常,组织有员工负责管理批准采购战略、方法、承诺、监控成本节约等职能关键绩效指标。采购管理方式与本文件中涉及的可持续性议题及影响之间宜有明确的联系。采购人员也宜是现有的可持续性团队成员或内部委

员会的成员。

### 6.1.2 程序和体系

组织宜建立一套大家需要遵守的规则,对于大多数组织来说,通常由一套程序和工具为其提供支持,例如方针、章程、体系、标准、模板等,这些均与组织的可持续性和采购目标相符。另外,某些组织通过系统软件(例如:电子招投标、合同管理以及组织资源计划系统)为其工作流程以及程序提供支持。

## 6.2 提升人员能力

### 6.2.1 组织文化

为了可持续采购方针和战略的有效执行,采购活动涉及的个体宜了解实施可持续采购的原因,这些个体包括内部利益相关方(例如:生产工人、预算部门及其他与供应商相关的人员)。尤为重要的是,各内部利益相关方宜了解执行过程中如何发挥各自的作用,并且宜拥有相应的方法去实现这一目的。而这包括向最高管理者提供建议使其能够更好地了解可持续性并为其提供支持。除此之外,个体行为对于可持续采购的成功实施至关重要。宜通过支持性的组织文化、绩效管理、教育、培训等,使负责提供可持续采购的人员能够为可持续采购的实施提供支持。

在向员工引入相对较新的概念时,需要对新概念融入组织文化的过程进行周密管理。组织宜培养包容变革的文化,营造鼓励协作、创新、有效沟通以及适当承担风险(包括机遇)的氛围。宜鼓励关键利益相关方建立工作关系网并参加内外部团队,从而为其提供学习和树立标杆的机会,并实现互惠互利。

在采购过程中,组织宜识别出相关方学习与发展的需求。然而参与采购的人员并非都是可持续性方面的专家,因此宜对这些人员提供可持续性相关的专业建议与支持。

### 6.2.2 绩效管理

确保可持续采购纳入绩效管理,将有助于实现组织文化变革。可持续采购目标宜纳入:

- 集体和/或个人绩效协定与目标;
- 员工发展计划评估及评价;
- 激励计划或其他奖励与认可协议。

### 6.2.3 合作学习

组织保持对可持续性议题和良好做法的关注非常重要,这些通常变化很快。组织可与业内同行和供应链合作,以能共享知识及发展更好的实践,即使是不好的例子或最坏的情况也能从中学习到很多,非政府组织、金融机构或专门媒体来源的报告也可能是有益的。

### 6.2.4 指南

适当的工具和指导可以帮助采购专业人员实现可持续性目标,例如:

- 每个分类或部分的可持续性指南;
- 社会和环境认证指南;
- 管理体系标准、分析工具和绩效报告;
- 评估工具,例如生命周期成本(LCC);
- 案例研究;
- 对环境和社会影响的生命周期评估。

### 6.3 识别和联合利益相关方

#### 6.3.1 识别关键利益相关方

组织宜考虑梳理可持续采购方面的利益相关方。

表 1 给出了一个采购方面的利益相关方典型识别范围及相关示例。

表 1 不同类型的利益相关方及其相关示例

利益相关方类型	利益相关方示例	利益方面示例
内部职能	最高管理者/企业家	形象保护 提升品牌声誉 获得竞争优势 支持创新 增强投资者信心
	采购工作人员	管理采购风险(包括机遇) 降低成本 持续创新 激励采购员
	专业人员	购买或使用更具可持续性的货物或服务 确保货物和服务符合目的 确保货物品质真实
	生产工作人员	符合生产计划 提高效率 检查产品质量
	社会责任/可持续性工作人员	改善可持续性绩效 支持创新 通过社会责任创造价值
	其他内部员工(财务、健康和安全、人力资源、运营管理等)	改善健康与安全 监控支付条件 投资回报
供应链	供应商(一级、二级和更多)	得到即时支付 得到公平的价格 获得客户见解 获得公平的合同条件 产生更多可持续的货物或服务需求
	分包商/工人	得到公平的合同条件 提供健康安全的工作条件
	商业合作伙伴,咨询顾问	增进合作 创新 创建互惠互利

表 1 不同类型的利益相关方及其相关示例 (续)

利益相关方类型	利益相关方示例	利益方面示例
其他利益相关方	消费者、客户和使用方	购买或使用更多可持续货物或服务
	本地社区	支持本地就业 促进财富创收 获得健康环境
	政府、公共部门、研究机构、国际机构	保护人权 促进获得基本服务 保护环境 培养合作研究
	非政府组织(NGO)	为更可持续的社会树立意识
	贸易组织/工人	实现更好的工作环境
	投资方、金融部门、评估机构	减轻负面影响 减少不确定性 支持负责任的投资回报
	业内协会同行	激励行业参与者 推广良好的可持续发展实践

### 6.3.2 联合供应链

在供应链中为了充分管理可持续性风险(包括机遇),组织也许需要与合同要求(见第7章)之外的某个或某些供应商、合作伙伴或分包商主动建立关系,可包括:

- 合同和/或约定期限之外的长期方案;
- 更加广泛的活动范围,例如:涉及不同合同与约定的活动,如有必要可超越一级供应商。

这些企业对企业的倡议建立在良好的信用基础之上,并且超越了公共关系的范畴,若做到以下方面,更有可能成功:

- 确认了供应商(一级以上)、分包商、合作伙伴以及组织的利益、需求和能力;
- 组织与供应商之间的利益关系是直接或重要的;
- 参与目的和期望明确,并且为各方所了解;
- 组织与其供应商在决策前获取并了解了必要的信息;
- 建立了公平的、包容性的流程以及平衡的双向沟通机制。

组织在供应链中对可持续性目标进行制定、融入以及管理时,可运用多种参与方法,例如:

- 基于产业和货物的可持续性方案;
- 供应商发展计划,当组织单独为供应商的能力发展提供支持时,包括可持续性;
- 供应商关系管理方案,旨在与关键/战略性供应商、分包商或合作伙伴构建结构化的关系,实现更大的收益与创新,包括可持续性;
- 能力建设方案,可要求提升组织与供应商的匹配度,特别是中小型组织;
- 供应商多样化方案,将未能效用最大化的供应商纳入采购决策之中,从而创造更多的业务机遇。

### 6.3.3 联合其他利益相关方

外部参与活动宜与组织的方法相符且与外部职能相协调,这些职能包括客户与投资者关系、公共事务以及社会责任。

政府在协助与支持公平竞争方面是重要的利益相关方,因为监管部门可以提供激励,促进可持续性活动,特别是在可持续性方案竞争力不强的情况下。这些情况下,组织可以通过与政府合作、制定政策和标准,从而施加影响力。另外,作为公共买家,政府同样可以在促进外部利益相关方行为的可持续化方面发挥重要的作用。

非政府组织、商会以及员工代表在协助组织提升可持续实践意识方面也是重要的利益相关方。与其建立关系有可能为包括当地社区在内的其他利益相关方进行积极对话创造条件。

外部参与可以是一对一的形式,也可以通过与包括贸易/行业组织、政府支持的团体以及非政府组织(含致力于提升可持续性绩效的非政府组织)在内的团体建立合作伙伴关系实现,后者更加有效。

参与点对点对话时,组织宜注意确保任何参与均符合道德规范且不可被视为反竞争性活动,特别是机密信息保护、知识产权、防止贿赂、腐败、串通行为等(见 4.5.5)。

## 6.4 确定可持续采购优先级

### 6.4.1 运用风险管理

可持续性风险(包括机遇)的管理由 3 个互为补充的活动组成:

- 识别短、中、长期风险(包括机遇),评估其对组织的严重程度,包括对采购活动有影响的,由组织实践所引发的风险与机遇;
- 对活动进行相应的整合,在风险管理过程中处置这些可持续性风险(包括机遇);
- 实施并管理风险(包括机遇)的应对活动。

当尽职调查与一般性风险管理框架十分契合时,就能将尽职调查直接融入现有的风险管理实践与组织计划解决的其他风险领域之中。

### 6.4.2 使用不同的方法确定优先级

#### 6.4.2.1 考虑不同的方法

风险管理宜将采购方针和战略中的可持续性目标转变为可操作的采购职能优先事项,具体方法包括但不限于:

- 分类,例如:类似的货物和服务;
- 供应商,例如:涉及多份合同以及多个地理区域;
- 跨类别、供应商以及合同的可持续性议题;
- 影响采购的组织实践,包括合同、文本分析等。

#### 6.4.2.2 使用分类法

该方法的相关结果宜纳入组织的核心文件之中,如可持续性战略、采购战略、风险登记及分类计划。许多采购职能都采用了分类管理法,分类计划宜包括对可持续性的考虑。

分类计划宜由组织内的相关人员共同制定,其中包括对供应分类有很深了解的负责实际采购的技术人员、可持续性专家,或者面向客户、了解客户需求和期望的人员。组织宜考虑:

- 采购量和/或短、中、长期分类产生的支出;
- 货物或服务的风险(包括机遇),供应商实践以及可持续性关键议题;

- 对运营的影响程度；
- 国家环境；
- 可持续性相关公共政策的运用,包括预期变更；
- 未来运行要求。

#### 6.4.2.3 使用供应商法

将可持续性议题映射至供应商可使组织确定哪些供应商(及其供应链)为各可持续性议题做出了重大贡献,并在实施方针与战略时对其进行认真考虑。

可根据组织目前的治理体系以及可用的资源,以多种方式进行分析。

a) 了解供应链,可有助于:

- 1) 了解最重要的原料、货物和服务的来源；
- 2) 了解劳动力的来源；
- 3) 验证货物运输方式及负责人；
- 4) 评审供应商的历史绩效。

可通过以下方式,了解一级以下供应链:

- 了解一级以下供应商之中哪些可持续性成熟度较高,并能做出积极的贡献,哪些可持续性成熟度较低,并会起到阻碍作用；
- 以透明的方式对一级以下供应商进行评估并与其建立合作关系,识别供应链深层次关键风险(包括机遇),提升供应商能力(见 6.3.2)；
- 与在运营关系中有重要影响力的组织建立合作关系,例如:第一级供应商、贸易商、经销商、中介以及分销商；
- 分析组织的价格与商业条件如何使得供应商更容易管理其供应链；
- 检查组织与哪些供应商建立了战略关系,并对关系的质量和深度进行评审。

- b) 考虑影响力,组织可改变供应链实践的能力。
- c) 关注风险(包括机遇)。
- d) 提供所有优先级高的供应商信息。
- e) 若组织制定了用于供应商关系管理的关键供应商筛选策略,则提供这些供应商的相关信息并处理优先级较高的可持续性议题。

#### 6.4.2.4 使用可持续性议题法

在各可持续性议题中识别优先级最高的分类、供应商、合同以及影响采购的组织实践,可为与风险管理、社会责任、职业健康与安全、环境、多样性以及知识产权方面的关键利益相关方的协商提供支持。

图 3 展示了采购活动分类与可持续性议题的映射关系。



图 3 每个分类下的可持续性议题及其影响力等级示例

每个可持续性议题宜：

- 与可持续采购的核心主题相符(见 4.3)；
- 与组织可持续方针中确定的关键议题相符。

完成上述映射关系之后,如适宜,可使用生命周期评估对映射关系进行巩固。生命周期评估范围宜由组织决定,并考虑组织的目的以及可用资源。

供应商、合同以及影响采购的组织实践活动,可进行同样的分析。

注：附录 C 提供了更详细的示例。

## 6.5 测量与改进绩效

### 6.5.1 确定量值与指标

为确保完成可持续采购优先事项,组织宜建立绩效测量体系：

- 制定测量的基准线,相关的可持续性目标和关键绩效指标；
- 监控、评估并持续改进工作表现,必要时采取纠正措施；
- 协助筛选供应商；
- 沟通结果,与决策者和内部利益相关方建立关系；
- 以竞争对手和可持续性领域领跑者为基准对组织进行评估；
- 与外部利益相关方进行沟通。

量值是指收集到的用于了解绩效的原始数据,指标是指用来协助决策的信息,如能源的来源与使用相关量值可以转换成碳排放相关指标。

可考虑不同的指标,包括：

- 流程指标:涉及对组织方针、目标及目的实现流程的测量和监控；
- 产出指标:涉及对可持续采购政策实施的产出以及可持续采购过程本身的测量；
- 成果指标:涉及组织绩效,特别是那些受可持续采购过程影响的部分:可将这些指标与组织的

可持续性议题对齐,使组织能更好地监控自身可持续性实践所带来的影响;  
 ——影响指标:涉及重大经济、环境与社会影响,这些影响可以是正面影响/负面影响、实际影响/潜在影响、直接影响/间接影响、短期影响/长期影响以及预期影响/非预期影响。  
 采购实践活动和成果均可采用定性测量或定量测量方法,宜考虑负责实际采购的个体提供的调查、反馈以及供应商的反馈。  
 可持续采购方案的影响从组织指标到成果,并最终演变为组织对社会、环境以及更加广泛的经济造成的影响,这一过程需要一定的时间。

### 6.5.2 报告

可在不同的层级上进行汇报(见表 2),同时汇报涉及大量利益相关方,其中包括面临来自不同客户要求其提供可持续性数据的供应商,且该要求的数量正在与日俱增。

组织宜确保:

- 不同层级间的信息是相互联系,并且是可转移的;
- 最小化供应商汇报负担。

表 2 报告等级与报告活动示例

报告等级	报告活动示例
外部利益相关方	年度报告、可持续性报告
组织最高管理者	总结关键方案的最高管理者报告、仪表板
采购职能	具体方案的采购管理报告、供应商仪表板
供应商/合同	供应商绩效评价、合同 KPI

可采取以下措施减轻供应商汇报负担:

- 确定有限数量的关键指标和量值,使组织及其利益相关方能够针对重要问题进行有效沟通;
- 从国际公认的可持续性汇报框架中提取量值,确保组织要求的数据符合国际标准,从而创立一种用于交流可持续性数据的全球通用语言。

宜确保报告的可靠性,包括:

- 汇报正面与负面结果;
- 确保汇报年度间具有可比性,保持基准线指标以及各年的信息呈现方式不变;
- 确保报告中数据的准确性;
- 清楚标明数据汇报日期,并定期汇报(如年度汇报);
- 确保信息表述明确且不存在任何晦涩难懂的行话;
- 确保信息采集与汇报过程的可信性与稳定性。

沟通宜是完整的、易懂的、负责任的、准确的、平衡的、及时的以及可获取的。

### 6.5.3 对标

组织可将业内组织作为基准对自身进行评估,并对评估结果进行记录。其中一种方法便是通过与正式确立的指标进行对比。例如,一些稳定的可持续性测量指标,这些指标将组织实践活动的诸多方面纳入考虑范围之内,其中包括组织管理供应链的方式。另外,这些指标并不局限于供应链活动,而是考虑了组织实践的许多方面,其中包括供应链相关的部分。

基准有利于了解现行趋势以及组织在体系、过程以及绩效方面与同行进行比较。然而,对标活动也会导致将更多的焦点放在组织重大问题之外,这是因为活动过程中对组织重大问题的关注转移到了组织以外其他各方认为重要的问题上面。

## 6.6 建立申诉机制

利益相关方,特别是弱势地位的相关方,宜能够引起组织对其问题、投诉和/或建议的关注,并寻求纠正措施。组织宜根据报告的可持续性议题,通过不同渠道建立申诉机制,从而促进上述过程。

申诉机制可在已有的渠道范围之外为求助和纠正提供额外的机会。非官方机制也可用于强化官方机制。

有效的申诉机制宜符合:

- a) 基于参与、对话和调解:宜通过各方之间的接触和申诉权力寻求双方认可的解决方案;
- b) 合法性:能够获得利益相关方群体的信任,对公正实施申诉过程负责;
- c) 可获得性以及易懂性:为所有利益相关方所知,并为那些有特殊理解障碍的群体提供足够的帮助;
- d) 安全性:通过安全的、匿名的、独立的、双向的沟通体系保护利益相关方免受潜在威胁与报复;
- e) 可预测性:宜提供清晰易懂、为各方知晓的程序,程序的各阶段都需要制定相应的指示性时间框架,同时需要有明确的流程类型、可获得的成果,以及实施监控手段;
- f) 公平性:宜确保利益受损方可以通过合理的方式获取必要的信息、建议与专业知识,并在公正、知情和尊重的条件下参与到申诉过程之中;
- g) 透明性:使各方知晓申诉进展,提供充足的机制运行信息,增强对机制有效性的信心,并满足相关公共利益;
- h) 权利相符性:确保处理结果与纠正措施符合国际行为规范;
- i) 持续学习的来源:从相关措施中吸取教训、改进机制并防止未来出现抱怨以及发生损害情况。

在促进可持续采购的过程中,申诉机制可以减轻供应链中的不良影响,为受影响的利益相关方提供获取改进措施的机会。

## 7 将可持续性融入采购流程

### 7.1 流程构建

本章涉及采购流程以及每个流程步骤如何与可持续采购实践相结合。本章针对的是负责实际采购的个体,也涉及负责采购的相关职能部门。组织宜将可持续采购融入现有的采购流程之中,避免建立并行流程。

图 4 展示了一个典型的采购流程图,且其结构与本章结构一致。

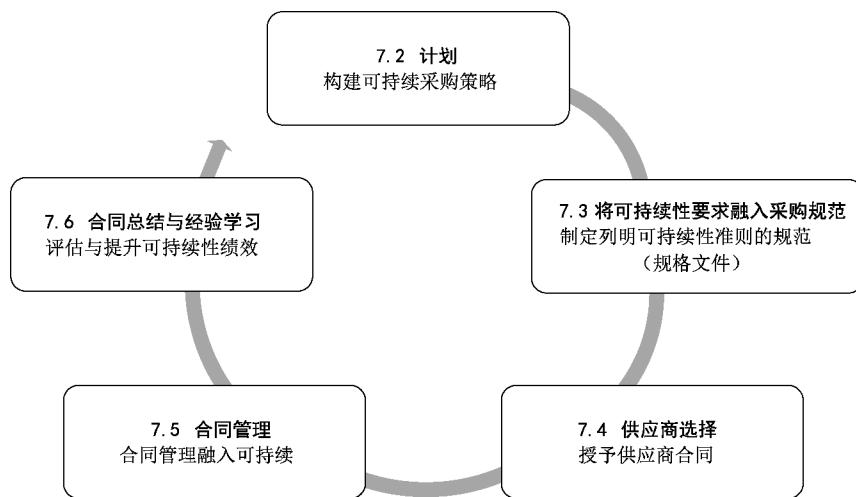


图 4 第 7 章总览——将可持续性融入采购流程

注：采购流程的重要组成部分之一是收集组织需求信息，满足业务需求。根据第 3 章的术语和定义，要求指的是表达货物、过程或服务需要满足准则的条款。而规范（规格）指的是对货物、过程和服务所要达到的要求进行规定的文件，并且通常是技术文件。

## 7.2 计划

### 7.2.1 整合可持续采购关键要素

将可持续性融入采购策略可使组织：

- 应对第 5 章中描述的与货物、服务、供应商实践和采购活动相关的重大可持续性风险（包括机遇），避免将注意力集中在细节与次要问题之上；
- 启动与利益相关方共同开展的合作项目（例如：内部客户、用户、消费者、客户以及一级之外的供应商）；
- 确定供应商可以响应的可持续准则，实现物有所值。

通过将要素整合到采购策略之中，可使可持续性考虑成为战略决策的一部分。图 5 展示了可持续采购计划的关键要素。

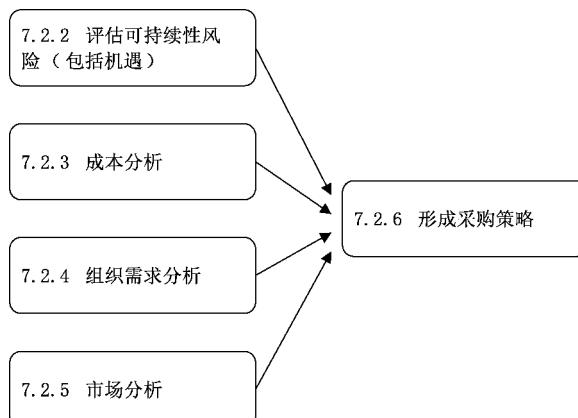


图 5 采购策略的形成

### 7.2.2 评估可持续性风险(包括机遇)

不同货物、服务以及供应商之间的可持续性风险(包括机遇)大不相同,宜从技术层面、合规文化、采购源、供应链结构等角度进行考量,并在此过程中要特别注意一级以下的供应商。

因此,组织宜对各采购活动进行评估,同时确定优先级,确定关联性最高且最为重要的可持续性风险(包括机遇)。在此过程中宜参考前文所述的相关指导内容,其中包括组织的采购方针及战略、确定优先级等(见第5章和6.4)。

此分析不可孤立进行。正相反,确定真正的可持续性议题需要多学科分析法,从以下方面获取知识:

- 对货物或服务的制造、加工和交付等方面有着丰富知识的技术专家;
- 能就劳工和人权、健康和安全、环境管理和法律问题等事项给出技术建议的可持续性专家;
- 了解组织如何使用货物或服务的商业用户。

除了可对可持续性风险(包括机遇)进行评估之外,还可采取生命周期法、全生命周期成本(LCC)等其他方法。

生命周期法包括了对可持续性影响进行评估,这些影响关系到货物生命周期的所有阶段。例如:原材料提取、物料加工、制造、分销、使用、维修与维护以及处置或回收。

### 7.2.3 成本分析

宜考虑货物和服务生命周期内产生的所有成本。全生命周期成本(LCC)法可用于成本分析,主要包括:

- a) 所有权总成本,其中包括:
  - 1) 采购价格以及所有相关的成本(例如:交付成本、安装成本、保险费等);
  - 2) 运行成本,例如:能源、燃料、水的使用、备件以及维护;
  - 3) 生命终期成本,例如:货物或服务的正式停用或处置;
- b) 可货币化的积极或消极的外部效应,其中包括:
  - 1) 对于组织而言:风险(包括机遇)的成本与收益,即对与降低风险(包括机遇)以及获得收益相关的成本进行分析;
  - 2) 对于社会而言:外部环境效应成本以及外部社会效应(例如:就业机会创造与减少)成本。

若采用LCC法对成本进行评估,那么组织宜在其采购文件中注明投标方需要提供的信息以及基于这些信息将采用何种方法确定生命周期成本。

图6提供了全生命周期成本(LCC)的总览。

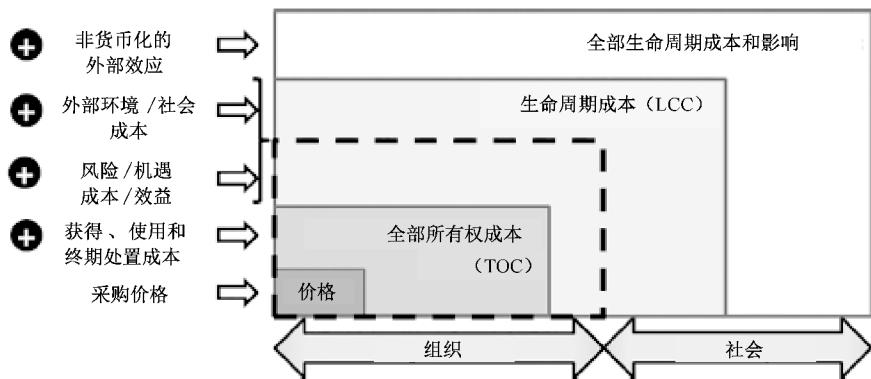


图 6 生命周期成本(LCC)总览

#### 7.2.4 组织需求分析

在分析组织对具体货物或服务的需求时,组织宜考虑是否存在其他选择,以通过更好的方式达到同样的目的,例如:

- 通过审查减少需求数量;
- 降低使用/消耗频率;
- 识别其他可以满足需求的方法,例如:外包服务或租赁,而非购买;
- 汇总和/或整合需求;
- 在各部门或各组织间共享使用;
- 鼓励对旧品进行回收、修复、重复使用以及通过稍作修改赋予其新的用途;
- 确定是否需要外包以及如何通过供应链扩大环境及劳工实践相关责任范畴;
- 使用回收/可再生材料。

上述内容体现了循环经济的相关理念。

组织需与内部关键利益相关方进行协商,对可能的可持续方案的可行性进行评估、采纳建议并与其建立关系,为要求的变更提供支持。当外部利益相关方(例如:政府组织)参与需求确定时,宜在考虑可选方案之前就让其参与进来。

#### 7.2.5 市场分析

市场分析旨在全面了解供应市场现有的及未来的能力,在支持组织的可持续性需求的同时提供同等或更优的价格、功能以及服务质量。组织可通过市场分析了解可持续性准则对竞争水平和/或组织的购买力起到了正面还是负面的作用。

组织可以极大地促进各类型供应商间的经济包容性,如果本地供应商、中小型组织以及弱势人群或团体(例如:拥有或录用残障人士或本地社区等人群的供应商)确定为重要优先级,组织宜确保在市场调查过程中对上述群体给予重点关注。

通常情况下,供应商在创造性与创新性方面比他们的客户更为开明。宜在最初阶段与各类供应商建立关系,以确定以下方面是否能够满足或超过业务要求:

- 新技术;
- 新货物和服务;
- 新供应商;

- 可持续业务实践的发展；
- 新业务模式；
- 创新型买方/供应商关系；
- 适当的可持续性准则/标记的使用情况。

考虑采购组织的市场定位,图 7 中显示的矩阵图可用作指导。

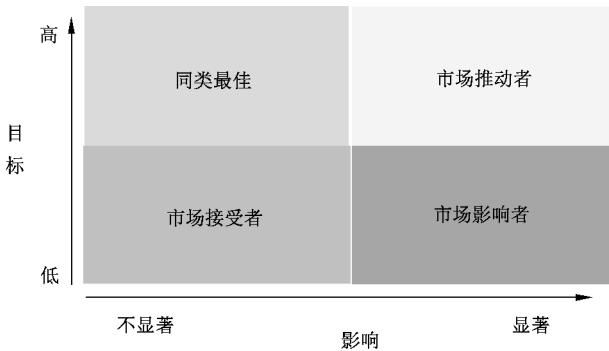


图 7 市场参与度矩阵

图示矩阵旨在帮助实际采购负责方了解供应市场中可能实现的可持续性成果,取决于采购组织的市场影响力及其在可持续性方面的追求目标。

- 市场推动者**:存在重要影响力及较高可持续性追求目标时,组织或对供应商造成重大影响,甚至推动市场可持续行为水平提升,并将最佳做法提升至新的高度。
- 同类最佳**:存在较高可持续性追求目标但影响力不足时,选择现有的最佳做法或可实现最好的可持续性成果。
- 市场影响者**:缺乏可持续性追求目标但存在重要影响力时,组织没有意向促进市场可持续化程度,但可以运用其影响力鼓励供应链改进可持续性实践与成果。
- 市场接受者**:影响力和追求目标均不足时,宜采用市场上现有的可持续性准则。

组织的市场影响力不宜只在财务条款中被考虑。某些供应商或通过为小型客户开发可持续性程度更高的货物或服务,获取与大型供应商竞争时的额外优势。在适当考虑道德问题以及竞争法的情况下,组织也可通过与其他采购组织进行协作提升其影响力。市场研究不宜仅仅依靠外部信息:组织内部资源在可持续性准则以及机遇方面可为市场研究提供有价值的视角。

### 7.2.6 形成采购策略

采购策略描述了采购项目如何获得最佳成果,对一个简单采购项目来说,采购策略可能短至一页(如一份简介资料),而对一个复杂采购项目来说则会较长。

采购策略宜包括:

- 在可持续性风险(包括机遇)、需求和供应市场方面的主要发现；
- 在管理主要可持续性风险(包括机遇)方面所需的行动；
- 推荐的与需求相关的方法(消除、缩减、重新使用、回收等)；
- 采购方法如何实现可持续性目标；
- 如何在规范(规格)中融入可持续性要求,包括任何在资格预审或投标阶段可行/不可行的准则；
- 如何在合同草案或合同条款中加入可持续性因素；
- 可持续性在评估准则中的比重,仔细考虑如何与其他准则达成最佳的平衡,例如价格或质量；

- 预期的可持续性收益,包括全生命周期成本(LCC)节省;
- 可持续性方法对项目计划和预算的影响。

某些货物、设备和资产需要相应的处置策略,但不宜孤立进行处置决策。处置是货物、设备及资产管理生命周期的最后阶段。通过处置措施触发替代品获取的做法非常普遍。如合适,宜将处置策略纳入采购方法与评价准则之中。处置策略宜重点改进功能性缺失或未得到充分利用的资产对社会、环境以及经济造成的影响,并促进上述资产的安全停用、运输以及入库。

在这个阶段作出的决策会影响整个采购流程。决策需要受到所有关键利益相关方的支持和同意,并最终形成文件。很多组织在此阶段采用阶段性审查,需要高级利益相关方签字同意后才能进入下一个阶段。

### 7.3 将可持续性要求融入采购规范

#### 7.3.1 确定可持续采购准则

一旦决定采购策略,宜随之确定可持续性采购准则并将其形成文件。依据组织文化的不同,文件有时只有一份(如规格),但在其他情况下,会有不同文件描述要求(例如:合同草案、简报、工作范围或制定的资格预审准则)。此决策应考虑合同变化的影响,如损失一大部分业务或缺乏应对扩展要求的能力。

将可持续性的风险(包括机遇)整合为采购决策的一部分,把可持续性因素融入这些文件是一种最有效的方法。这需要在关键内部利益相关方的协调下完成,从而反映出实用性和技术性考虑因素。

这些要求中的一部分直接应用于采购的货物或服务。其他要求可用于交付货物或服务所使用的生产和加工方法,还有一些用于供应商组织本身。

当采购过程中包含可持续性准则时,组织宜确保这些可持续性准则:

- 反映出采购战略中定义的优先级,例如:在规格书中包含重要要求,并将其作为最低可持续性准则;或作为合同草案中的可持续性关键绩效指标;
- 是客观的、可查的;
- 明确定义,没有任何勾结或偏见的风险;
- 清楚有效地传达给潜在供应商;
- 允许公平竞争,在此过程中确保特别关注中小型组织,以及其对此类准则的响应能力;
- 进行充分的影响评估来识别供应链的广度。

在合适的时候,合同草案宜包括如下条款,使组织增强对供应链的控制:

- 有关评估/审核供应链中所有相关方的规定;
- 在供应链受到任何重大影响时,供应商有义务通知组织;
- 在供应链低层级的供应商需要满足的最低准则;
- 如果出现违反可持续性义务的情况,组织有终止合同的权利。

#### 7.3.2 选择要求类型

不同的要求类型可供选择:

- 物理或描述要求:说明货物或服务的特征;

**示例 1:** 可回收利用的或可再生的内容,无汞化;或产品生产或交付的方式(如流程),如有机的或持续管护的木林或渔场。

- 绩效要求:确定货物或服务要满足的绩效标准,包括确定货物或服务的交付方式,从而优化与未来绩效相关的社会和环境影响;

**示例 2:** 社会关怀服务的关怀标准和患者数量、交付时间、损耗和碳减排。

——功能要求：确定所需货物或服务应履行的推荐功能。

示例 3：所供混凝土的强度和耐久性，或能源/燃料效率。

通常，绩效和功能要求的组合是首选，可以使供应商能够针对所需的性能或功能提出最有效的技术解决方案，从而带来潜在的可持续性收益，例如更好的能源效能、减少浪费、更好的用户安全、通用设计、弃置和废弃品管理。在使用技术要求时，除非不可避免，组织宜注意不要指定特定品牌。

### 7.3.3 设置最低和可选要求

要求可以是：

——最低：在制定最低可接受绩效时，积极排除不利功能；

——可选：在规定首选可持续性解决方案时可选；在这种情况下，宜与一个评估准则相关联，这个准则用于奖励超过最低标准的绩效，还可能是合同执行期间的一个关键绩效指标。

除了这两个主要选择以外，组织还可以使用其他方法，例如使用变更从而激励更好的替代解决方案。

在更早期的采购程序中进行前期市场分析，了解何种要求宜是最低的，何种宜是可选的。例如，在编制标书时，组织并不总是知道供应商能达到可持续标准的程度，或者市场分析可能会揭露供应商的可持续性绩效之间存在的巨大差异。在这种情况下，除非该要求对组织来说是绝对必要的，否则宜避免来自限制竞争和排除合格供应商的风险。

如果选择了可持续性绩效较低的供应商，宜就该供应商如何在未来取得更好的可持续性表现达成协议，并在合同阶段就此进行监控。

### 7.3.4 收集确立要求的信息

市场上存在各种各样的标记、标志和证书用于证明货物和服务符合可持续性准则。这些准则来自各类已发布的技术标准，如国际标准、国家标准、行业标准、地方标准。在确立采购要求时，宜参考已发布的标准。标准中的准则贯穿了货物和服务生命周期的一个或多个阶段，并且适用于单个或多个可持续性领域。组织能决定哪些可持续性影响领域最相关，由此在确立要求时，全部或部分参考相关标准准则。组织可就这些领域向供应商以及行业协会进行咨询。

采用此方法，则任何满足要求的货物和服务都可采购，即使这些货物和服务并未获取正式的可持续性标记、标志或证书，或依据 7.3.5 提供的合格评估指南进行了评估。

这一方法的替代方案是在采购要求中详细说明货物和服务宜获取指定的证书、标志或标记（此方法可能受制于相关公共采购政策）。不同行业的标记和标志的可用性不同，因此宜对合格供应商的数量予以适当的考虑，从而减少无意的竞争行为。

### 7.3.5 评价可持续符合性

所有可持续性要求都是可以通过评价程序进行验证的。组织宜在投标文件中对该评价程序进行概述。组织在选择合适的评价程序时宜考虑以下影响因素：

- 议题/要求（含可持续性议题）对于组织的重要性；
- 不遵从可持续性准则的风险；
- 评价程序的成本；
- 用于支持评价程序的技术架构的可用性；
- 评价方的能力；
- 所有相关外部机构或组织的公信力。

评价程序包含文件评审、测试、检验、审核、认证、管理系统、评估、可持续性声明、标志、公告或是上

述各项的组合。

上述活动可由供应商或其代表(甲方)、采购组织或作为其代表的外部机构(乙方)或独立外部机构或组织(第三方)实施。组织在确定各要求的评价程序时宜确定需要实施哪些活动以及由谁负责。

如相关,宜在制定评价程序的过程中使用涉及合格性评估的国家标准。组织在选择评价程序时宜平衡成本与预期可靠性。成本因评价程序而异。另外,组织同时宜将供应商环境(例如:供应商规模大小与所在地)纳入考虑范围,决定由哪一方承担上述成本。

组织宜考虑各评价程序的可靠性。一般来说,认证方案往往为采购组织带来较高可信度。

另外,组织宜确定采购过程涉及的技术架构是否合适,是否与相关的适用标准以及指南相符。

若使用外部机构,组织宜考虑其是否按照标准运行(例如:GB/T 27020、GB/T 27021.3、GB/T 27024、GB/T 27025 和 GB/T 27065)。

从公共利益方视角来看,认证是对提供评价服务的组织的技术能力与完整性的一种评估方式。组织不妨考虑使用经过认证的评价机构以获取额外保证。

特别是在处理包含环境标志的评价程序时,若考虑以下3种常见的环境标志,将受益匪浅。

——GB/T 24024《环境管理 环境标志和声明 I型环境标志 原则和程序》:该标志涉及第三方认证及颁发标志。产品评估与证明符合约定的环境绩效领导作用准则(该准则建立在生命周期相关考虑基础之上)。

——GB/T 24021《环境管理 环境标志和声明 自我环境声明(II型环境标志)》:该标志涉及供应商(甲方)的环境符合性声明,声明内容包括报告、标志、图标以及相关产品等。

——GB/T 24025《环境标志和声明 III型环境声明 原则和程序》:该标志涉及第三方对环境产品声明进行验证,该声明是量化的产品生命周期环境信息,用于跟其他竞争性产品进行比较。

其他标志涉及验证与认证聚焦单一问题(例如:能源使用、可持续农业等)。尽管随着环境标志覆盖产品的全生命周期,其环境整体相关性愈发增强。但是,第三方提供的聚焦单一领域的可信标志在具体领域同样能够发挥有效的作用。

评价程序可以作为资格预审的一部分或投标过程的一部分予以实施。在收到合同后,宜根据投标阶段确定的计划继续实施更多的评价活动,在与计划相符的前提下,可以对这些评价活动进行简化,并可以包含不同于标书中既定的内容。同时,需关注供应历史并聚焦相关性最高的议题。

## 7.4 供应商选择

### 7.4.1 供应商能力评估

组织宜通过货物与服务的供应满足组织可持续性相关要求与期望的能力对供应商进行评估。

供应商筛选通常包括资格预审与投标两大部分,这两大部分的主要区别如下:

——资格预审通常关注供应商实现预期成果(含可持续性成果)的整体能力;

——投标通常关注供应商交付具体要求的能力与承诺,其中包括可持续性领域货物与服务相关要求。

组织在筛选供应商时宜确保所有的公共方针(例如:采购管理办法)得到遵守,并推动潜在供应商间公开、公平的竞争。在此过程中,组织宜重点关注以下内容:

——道德标准、预防腐败、利益冲突、尊重产权、知识产权侵犯与内部控制;

——筛选过程的透明度与相关责任;

——合格与不合格的供应商;

——将有能力满足要求的所有组织,无论其规模大小、状态与区域,全部纳入选择。

#### 7.4.2 供应商资格预审

资格预审旨在收集供应商参与投标的能力的相关信息,以及在某些情况下,根据相关许可与禁止准则对投标人进行评价。宜确定明确的资格预审要求,同时考虑相关可持续性议题,并对与供应商组织相关的可持续性风险(包括机遇)给予适当的考虑。资格预审涉及众多行业特殊标准、供应商行为准则以及管理体系,其中包括遵守国际劳工组织制定的工作条件标准。除此之外,人权标准有可能作为资格预审的一项强制性标准。组织也宜确定是否鼓励供应商签订行为准则或章程和/或加入可持续倡议。在此过程中,组织宜考虑由此对供应商造成的影响。

在资格预审阶段,只需通过供应商合格性相关自我声明获取证据用于证明人权得到尊重、交易符合道德要求以及劳工与环境政策要求。但是,随着过程的深入,需要通过投标过程、审核、现场调查以及其他方式收集相关证据,从而对潜在供应商进行进一步评估。

某些资格预审准则非必选,这些准则可以用于了解加权评估,以便对遵守所有强制性准则的已入围供应商进行进一步筛选。

示例:供应商如有参与减少碳排放记录的证明,相比其他在该领域经验较少的供应商,可被组织优先选择。

如果供应商已经进入资格预审程序但最终落选了,宜给予供应商正式通知并提供报告。供应商宜意识到他们的资料是否和如何不满足要求(包括涉及可持续性议题的要求),反之也向市场释放了一个关于可持续商业实践重要性的明确信号。

#### 7.4.3 投标管理

依据采购规模、市场和复杂性邀请供应商参加标前短会,说明投标程序并确保持续沟通。这是进一步确保供应商完全理解商业和可持续性期望的机会,并鼓励可持续性优势互补的公司联合投标(例如:大型公司可以与专注可持续性的小公司组成联合体)。

在投标阶段,透明性、担责性和道德很重要:所有的评价准则、评价方法和利益评估都宜在标书提交前制定,并清晰地告诉供应商。组织宜确保供应商完全理解标书所有方面的重要性,包括可持续性要求。

准则可按照以下几种方式进行评估,包括:

- 设置绩效标准最低要求(合格/不合格准则);
- 权重准则;
- 成本计算方法;
- 影响货币化,例如能源消耗和浪费。

如果在其他方面没有竞争力的话,在可持续性方面有着最佳业绩的供应商不会一直中标。在此种情况下,如果在特定的时间范围内达到最低标准,有可能获得有条件的合同。

具有良好绩效表现的供应商可以实现低价。但是,与条件较好的供应商相比,具有不可持续实践的供应商可能能够提供异常低的价格。除非制定强有力资格预审、招标程序和准则以确保在任命供应商之前制定好最低标准,否则该组织可能会破坏其自身的可持续发展政策,使自己面临广泛的挑战。

#### 7.4.4 合同授予

在评估阶段,有以下4种常用的方法可以提升可持续成效。

- a) 奖励更高标准和绩效:正如7.3.2所述,可以认证货物或服务的能力以提升采购方自身货物和服务的可持续性。
- b) 在一些特定背景下可以使用定性分析。可以要求供应商,尤其是服务业供应商在其投标响应中总结有关可持续性标准的经验和方法。这可使组织评估他们在计划阶段确定的管理可持续

风险(包括机遇)的方法。通常建议与关键人员面对面访谈,对类似的服务地进行实地考察,以确保最可靠的证据支持定性分析。

- c) 合乎目的评估能够识别和评价不太可靠货物和服务(有些货物和服务可能会产生更高的维修和更换成本,有些投标可能过度设计,提供不必要的功能或服务以增加费用)。生态标签准则(见 7.3.4 和 7.3.5)、环境产品声明和其他新产品标准中描述的特征可以辅助评价货物的可信度,包括相关的可持续性议题。另外,基于试验和其他客户意见的证据能帮助评价此类重要问题。
- d) 成本计算的方法可以确保价有所值,从而在合同期内选择最佳供应商:如果正确应用,此技术将有助于计算使用和报废成本,例如能耗、及早更换或修理不耐用品并最终处置。如可能,未来的预期成本(例如预期的环境和社会税)也宜考虑在内。

在招标评估后进行谈判,将降低供应商落实可持续承诺的风险。

任何出色的可持续性要求都宜包括在谈判会议和/或谈判策略的准备中,并在谈判期间提出。

谈判的关键结果可包括:

- 可持续性议题有关的要求已落实,报告已达成一致(例如:监测和行动、关键绩效指标);
- 在资格预审或招标评估早期阶段确定的可持续性风险(包括机遇)管理的行动计划已达成一致;
- 已对供应商的未来可持续发展议程产生了积极影响。

如可能,宜将可持续性承诺写入合同中,以确保供应商在合同上有义务按时交付或改善其绩效。如果无法就合同承诺进行谈判,则可能需要一种更为非正式和灵活的方法来说服供应商采用可持续性倡议。这些举措通常包含在单独的供应商改进计划或谅解备忘录中。举措的示例包括承诺转向(或增加使用)可持续管理的木材,减少或消除有害化学物质的使用,增加当地中小型组织的使用或确保在供应链下游进一步改善工作条件的承诺。

谈判结束后,宜正式授予供应商合同,该合同宜得到主要利益相关者和授权机构的完全批准。宜将新的安排告知有关内部利益相关方。

不成功的供应商宜被通知并充分汇报,宜让供应商知道他们的可持续性证书是否以及如何达不到要求,因为这是组织对供应商改善的重要贡献。反之,这又加强了供应市场中可持续商业惯例的重要性。

## 7.5 合同管理

### 7.5.1 供应商关系管理

组织的可持续性责任宜反映在其与供应商关系的质量上。实现可持续性结果通常需要制定一个长期愿景,如果供应商将采购组织视为“特别客户”并认同此愿景,会增加成功机会。

供应商关系的质量可结合一些实践进行改善提升,具体包括:

- 合同中包括供应商与客户之间的相互义务;
- 公平合理的条款,条件(例如:担保、期限),关键绩效指标和违约金或处罚(如允许);
- 健全的程序(例如:基础合同、知识产权保护)和强化供应链利益相关方的条件(例如:即时支付);
- 当客户组织与供应商同意开始工作时,及时签发订单,以避免隐性成本以及降低双方订购时的风险;
- 遵照合同规定的条款控制和改善支付履行:即便是由供应商导致的支付延迟,监控支付履行仍是维持平衡和可持续关系的关键。支付宜按约定执行;

- 通过对话避免冲突,提高争端解决的效率(例如:任命一名调解员);
- 重点关注供应商的不同类别(例如:战略性、中小型组织、弱势供应商等);
- 建立在信任、透明与远期合作规划基础上的双边关系。

### 7.5.2 合同执行

在任何新合同开始执行时,都会有一段过渡和磨合期,随着合同执行,利益相关方的参与和影响经常会变化。从可持续运营角度看,至关重要的是,内部利益相关方要认识和关注可持续性要素,以及沟通和理解相关的绩效指标,以确保合同中的可持续性承诺得到充分履行。

供应商还宜从合同开始生效时便充分支持可持续发展实践的实施。合同管理者的职责是确保可持续性稳固保留在供应商的议程上。

### 7.5.3 合同管理计划

宜制定反映组织可持续性目标以及相关关键绩效指标(KPI)的合同管理计划。

合同管理者和供应商宜重新审视组织在整个计划和选择阶段中完成的任何可持续性风险(包括机遇)分析。宜重新考虑或制定相应的行动计划,以确保供应商接受,调整并持续关注可持续性关键风险(包括机遇)。这些宜在合同管理计划中被提及,并酌情纳入供应商发展计划。

在某些情况下,可能存在相互竞争的优先事项,而改善可持续性的做法可能并不符合供应商的短期经济利益。

示例:垃圾分包商按吨收费,可能不愿意接受减少废物。而计算机技术设备供应商可能不支持客户通过产品升级来增加产品寿命,而是希望更换。

在此情况下,可以采用激励与补偿相结合的方式,重新调整可持续性收益。例如:

- 达到预期或商定目标,供应商可获得奖励;
- 达成固定价格合同(在这种情况下,减少浪费和提高效率将提高供应商的利润率);
- 收益分享协议,客户和供应商可分享改进可持续供应方案的收益。

### 7.5.4 履约和关系管理

在进行履约监督时,为确保供应商按照要求、合同条款和/或单独的行动计划继续供货,合同的有效时间是至关重要的。双向评价对实现有效的履约管理和营造组织和供应商之间良好的关系是十分必要的。这要求:

- 组织告知供应商他们是如何被评估的(例如:指标要求、关键绩效指标、审计项目等);
- 供应商能反馈和公开交流对组织的看法。

很多组织采用在服务、质量交付、成本和技术要求中监测可持续性指标要求的方法,例如平衡计分法就属于该类方法。如果任何单独结果或整合结果显示负趋势或下降至约定阈值以下时,则供应商宜采取纠正措施。

定期举行总结会议,并与关键供应商进行面对面会谈。此类会议可提供机会进行双方沟通,分享关注事项,增进了解和建立良好的业务关系。组织宜不断地尝试利用供应商的可持续性能力以保持竞争优势,而建设性的总结过程对此有促进作用。

组织和供应商之间的风险依存关系十分重要。宜对每种情况进行详细分析(例如:一个供应商具有特殊能力或新建的公司等),并采取适当的行动(例如:接受、防止、限制或取消),以减少过度依赖以及防止对另一方的不利影响。

组织在合同期内宜对供应商进行定期审计,特别是对重要和复杂的合同,以核实可持续性要求和实际工作是否符合规定。审计有助于关注特定的问题,如可持续性要求以及预期绩效标准。然而,仅凭审

计不能确保完全符合标准,还宜采取其他监测可持续性要求符合性的方法。

对于履约绩效卓著的供应商,可通过奖励或类似的举措来激励他们不断努力、持续改善货物和服务。这也为其他供应商提供了一个良好的实践范例。

可持续采购政策可以推动采用谈判、调解、和解或仲裁方式解决组织和供应商之间的任何争议。为实现这一目的宜制定一个申诉解决程序,规定争议解决的步骤,并分配促进解决问题的责任。

#### 7.5.5 鼓励供应商-客户联合行动

组织宜提倡改善可持续性的行动,这通常涉及供应商和采购组织的联合行动。供应链可能长且复杂,提高下游可持续发展需要关键一级供应商的积极支持。

**示例:** 供应商的积极支持有助于采购组织改善工作环境、确保原材料的完整性或货物的真实性的努力可以得到促进。

在适当的情况下,优先顺序确定后宜采取正确的联合行动以改善可持续性议题。在一些情况下,市场可能无法提供新的或具有挑战性的可持续性标准。在此情况下,有必要通过促进供应链发展的项目来提高供应链的竞争力和能力(见 6.3.2)。

联合行动的例子包括:改善供应链中的劳动条件、寻求和开发更多可持续的替代方案和审计数据共享等部门举措。

#### 7.5.6 供应商违约管理

在某些情况下,当供应商未达到约定的要求和条件时,可能有必要解除与其关系。对于不符合可持续性要求的供应商宜与其他违约供应商同等对待。

若供应商未能满足可持续性相关要求和条件,组织可考虑采取以下措施:

- 帮助供应商进行能力建设以支持其解决相关问题;
- 与跟供应商建立关系的其他组织进行协作,通过激励促进改进;
- 在更大的区域以及行业范围内与其他组织合作,通过激励促进改进;
- 与地方或中央政府合作,达成相同的目的。

解除关系宜是最后考虑的方案。只有在下列情况下才选择解除与供应商之间的关系:组织已在供应商满足规定要求的过程中为其提供了支持,但供应商仅进行了有限的改进或根本未进行改进;供应商已被证明无法实施改进或改进方案不可行。

宜从组织规定的供应商参与方式、最初约定的合同绩效承诺以及所做的进度考核等方面确定其供应商未达标的程度。若组织未解除与该供应商之间的关系,对供应市场而言则意味着组织并未严肃对待其供应链范围内的可持续性承诺。

#### 7.5.7 终期处置管理

终期处置的审查和评估目标是最大限度减少对环境的影响、最大限度进行循环利用和最大限度减少垃圾填埋场使用及污染。不合规的处置可能造成巨大的补救成本,并可能损害该组织的声誉。在此阶段可在成本补救时参考生命周期成本(LCC)法。

### 7.6 合同总结与经验学习

采购组织宜在合同的有效期内以及合同完成时进行定期总结,这有利于确保在合同执行中经验共享和持续改进,以实现更好的可持续性绩效。

在合同履行完成时进行经验总结并形成报告文件,有利于下一次采购和采购策略借鉴相关经验。合同总结宜包括如下信息:

- 发生的可持续风险(包括机遇)情况以及对应管理措施；
- 合同中规定的可持续性目标和期望的实现情况；
- 可持续性绩效概述；
- 关键成功指标分析；
- 未来合同可借鉴的关键经验。

新的采购策略宜从之前的采购中吸取经验教训,在审查优先顺序和目标时纳入新思维,以推动持续改进和带来更多可持续成果。可通过对各个合同经验的定期汇总,形成对可持续采购战略执行情况的总结。

鼓励将相关经验进行发布,以供其他组织学习。

**附录 A**  
**(资料性)**  
**可持续采购议题**

组织及其采购部门宜全面看待可持续性议题。根据 GB/T 36000,组织在制定可持续采购政策时宜从整体上考虑 7 大核心主题和可持续性议题,以及它们之间的相互关系(见表 A.1)。一个组织,特别是其采购部门,在解决某一问题时需要权衡其他问题。对一个特定问题有针对性的改进,不宜对其他问题、货物、服务生命周期以及利益相关方、价值链和供应链造成严重影响。

表 A.1 列出了 GB/T 36000 可持续性议题与潜在采购行为之间的关系。

**表 A.1 可持续性议题与潜在采购行为之间的关系**

GB/T 36000—2015 核心主题和可持续性议题	相关采购行为和预期
<b>核心主题:组织治理</b>	
决策程序和结构	制定一项承诺可持续性发展的采购政策,规定清晰的目标
	将可持续采购的原则(4.2)应用于采购实践中,并通过“率先垂范”以及在绩效与承诺框架(如供应商道德行为守则)下开展工作,使应用显著化
	与供应商、分包商、商业伙伴以及价值链、供应链中的其他相关方高度相关
	鼓励参与采购的全体员工树立可持续发展意识
	运用生命周期成本(LCC)法、货物服务系统(使用替代拥有)、循环经济理论等方法探讨货物和服务的创新解决方案
<b>核心主题:人权</b>	
公民权利和政治权利	在供应商合作过程中,尊重供应链中利益相关方的公民、政治权利
经济、社会和文化权利	在与供应商合作过程中,供应链中利益相关方享有的权利包括: ——践行当地文化; ——公正和适宜的工作条件; ——适当的健康标准; ——足以维持身心健康的生活标准; ——充足的食物、衣服、住房、医疗和社会保护; ——获取基本服务的便捷性,如水、电、医疗保健
工作中的基本原则和权利	在与供应商合作过程中,确保劳动力基本人权受到保护
<b>核心主题:劳工条例</b>	
就业和劳动关系	在与供应商和分包商的合作过程中,确保劳工问题得以解决,如分包商和工人的法律认可,劳动者机会平等,杜绝不公平
工作条件和社会保障	在与供应商的合作过程中,确保提供良好的工作条件(如公平的工资和其他津贴、工作时间有限、节假日、纪律处分和解雇行为、保护产妇);按照规定为工人提供福利,例如安全的饮用水、环境卫生、食堂和医疗服务

表 A.1 可持续性议题与潜在采购行为之间的关系 (续)

GB/T 36000—2015 核心主题和可持续性议题	相关采购行为和预期
职业健康与安全	在与供应商合作过程中,致力于制定和维护职工健康和安全制度,促进工人的身心健康和社会效益,并避免工作环境给健康带来危害
工作场所中人的发展与培训	在与供应商合作过程中,为员工提供技能发展和培训机会,以及有助于他们能力提升和事业发展的机会
<b>核心主题:环境</b>	
污染预防	与供应商合作,提升空气、水污染物排放的预防能力,废物管理能力,有毒危害性化学物品和杀虫剂的使用和处理能力,以及其他污染如噪声、气味、震动、电磁发射、辐射、废旧电池等的管理能力。 改善环境质量
资源可持续利用	与供应商共同评估环境战略的相关性和可行性,具体方法包括生命周期分析和生命周期成本(LCC)、环境影响评估、清洁生产和生态效率以及货物与服务体系
	提高供应商和供应链中其他利益相关者的环保意识,鼓励采取预防措施,承担保护环境的责任,进行环境风险管理,并根据“谁污染谁治理”的原则实施
	在与供应商合作过程中,改善对重要能源(如太阳能、风能、潮汐、地热能等)的可持续利用从而提高能源安全;加强水资源的保护和使用(安全饮用水、水的回收);提高原材料的使用效率(回收利用、循环经济、生命周期方法);最小化货物和服务资源需求。特别是对于关键原材料,宜最小化其供应限制和对经济的不利影响
减缓并适应气候变化	与供应商合作过程中,减轻温室气体排放直接或间接地造成气候变化的不利影响,并考虑通过与其他组织共同开展合适的项目以倡议保持碳中和。 与供应商和其他利益相关方合作,共同致力于预防或减少气候变化带来的危害,如洪水、干旱、水资源短缺、严寒或酷暑,并确保饮用水安全、环境卫生、食物以及其他关系人类健康的资源安全
环境保护、生物多样性和自然栖息地恢复	推动农业、渔业、林业的可持续发展实践,包括与动物福利相关的各个方面
	在与供应商和其他利益相关者的合作过程中,宜重视并保护生物多样性、生态系统服务、土地和自然资源的可持续使用,促进基于环保的城乡发展
	当影响到动物的生活和生存时,宜尊重动物福利,确保喂养、繁殖、生产、运输和运用动物所需要的适宜环境
<b>核心主题:公平运行</b>	
反腐	与供应商合作,防止和打击腐败,例如公共、私营部门中出现的贿赂行为(索贿、行贿和受贿)、欺诈、洗钱、挪用公款、隐瞒或妨碍司法
	通过提高采购部门、供应商和分包商代表的反腐意识,支持人员培训以预防腐败,并鼓励他们报告不公平待遇和违反组织反腐败政策的行为

表 A.1 可持续性议题与潜在采购行为之间的关系 (续)

GB/T 36000—2015 核心主题和可持续性议题	相关采购行为和预期
公平竞争	<p>反竞争行为有多种形式,例如:固定价格,当事人串通以同样的价格销售同样的货物或服务;操纵投标,当事人串通操纵招标;掠夺性定价,以非常低的价格销售货物或服务,旨在将强竞争对手排挤出市场,并对竞争对手实施不公平的制裁。</p> <p>采购部门宜支持和促进整个供应链的供应商之间的公平竞争</p>
	<p>与供应商一起支持反垄断和反倾销,避免利用不恰当的社会条件,如贫困或市场、财政条件实现不正当竞争优势。</p> <p>公平对待中小型企业,表现形式包括:降低客户与供应商间的依赖性;认可小型创业公司、发展中企业具有灵活性更大的优势;促进中小型企业进入市场时不受歧视;避免中小型企业承担不必要的成本和风险。</p> <p>公平竞争还包括在不影响企业的前提下,推动有利于供应商的支付程序</p>
促进价值链中的社会责任	在适当时为中小型供应商提供支持,包括提高实施可持续发展和最佳实践意识,并提供必要的额外协助(技术咨询、能力建设等)或其他资源
尊重产权	<p>产权包括物质性财产和知识产权,包括土地和其他实物资产、著作权、专利权、地理标志权、财产和道德权。</p> <p>采购部门宜尊重供应链中供应商和其他利益相关者的财产权利,不能从事侵犯产权的活动,包括滥用主导地位、伪造、假冒和盗版</p>
核心主题:消费者议题	
公平营销、真实公正的信息和公平的合同实践	与供应商一起促进消费者权利和原则,例如,知情权、安全管理权、提供救济权、采用提前警示方法权、尊重隐私权、确保性别平等权和采用通用设计
	在与供应商合作过程中,提供关于价格、特征、条款、条件、成本、合同有效和无效期的充足而明确的信息
	在与供应商合作过程中,提供有关可持续性议题和对整个供应链货物和服务影响的信息
保护消费者的健康和安全	与供应商共同确保货物和服务在消费、使用、存储、维护、修理和返回中保护消费者的健康和安全
可持续消费	改进货物和包装的设计,使其便于使用、再利用、维修或回收,如果有可能,建议提供回收和处置服务
	为消费者提供货物和服务的信息,包括原产国、能源效率、内容或成分(包括转基因生物和纳米颗粒的使用情况以及与动物福利有关的信息)
	使用可靠和有效的、独立验证的标签方案或其他检验方案,例如环保标签、能源效率和其他有益于社会和环境的货物和服务的特征
消费者服务、支持、投诉和纠纷处理	建立健全的消费者服务、支持和投诉机制,包括正确安装、保修和保证,在使用方面的技术支持,以及承诺返还、维修和维护。依据国家或国际标准的冲突解决和赔偿程序,采用非诉讼纠纷解决机制,以免费或最小的成本面向消费者

表 A.1 可持续性议题与潜在采购行为之间的关系 (续)

GB/T 36000—2015 核心主题和可持续性议题	相关采购行为和预期
消费者信息保护和隐私	通过限定信息存储类型和信息获得、使用和被保护方式,提供消费者数据保护和隐私保护。 随着越来越多使用电子通信(包括金融交易)和基因测试,以及大型数据库不断增加,如何保护消费者隐私广受关注,特别是对个人身份信息的保护
	除了特定目的外,不得披露、提供或以其他方式使用个人数据,包括市场营销,除了消费者的知情和自愿同意或者法律要求以外,并向消费者提供验证个人数据的支持
基本服务的获取	鼓励供应链寻求机会实现享有电力、天然气、水、污水处理、排水、排污和通信等基础设施服务的权利
教育和意识	通过提供可持续性消费、健康、安全和环境影响等方面的信息,与供应商一同,致力于消费者教育
<b>核心主题:社区参与和发展</b>	
社区参与	在与供应商合作过程中,通过咨询社区代表、参加本地协会、实施发展计划等致力于社会参与,并尊重社区的文化
教育和文化	推动和支持各级社区的教育,特别是采购货物出产地区的妇女、儿童和弱势群体的教育
创造就业机会和技能培训	与供应商合作,分析投资和采购决策对创造就业机会和能力建设以及扶贫的影响
	在缺乏发展计划的社区,与供应商和其他伙伴合作协助制定和改善社区技能发展规划
	考虑外包和采购决策对中小型组织创造就业机会的积极影响
	从本土及其他供应商出发,为弱势群体创造就业机会
技术开发和获取	致力于能够解决当地社区的社会和环境问题,或者有利于解决贫困和饥荒问题的创新型、低成本技术的开发
	与供应商和其他组织,如大学或研究实验室建立合作关系,协力推动社区科技发展,并雇佣当地人参与发展
	在经济上可行的情况下,提高当地的传统知识技术水平,同时保护社区应用这些知识和技术的权利
财富和收入创造	与供应商协商,考虑进入或离开一个社区造成的经济和社会影响,包括对社区的可持续发展所需的基本资源的影响; 优先考虑本地供应商提供的货物和服务,尽可能地帮助本地供应商发展; 确保供应商履行其税务责任,并向有关部门提供必要信息使其合理规定应付税款

表 A.1 可持续性议题与潜在采购行为之间的关系 (续)

GB/T 36000—2015 核心主题和可持续性议题	相关采购行为和预期
健康	尽可能消除生产过程以及供应商提供的货物和服务对健康造成的负面影响
	在可能的情况下,考虑长期且持久的提供基本医疗服务、清洁水资源和预防疾病所需的卫生设备来作为一种预防疾病的方法,如与供应商一起参与公共健康运动等
社会投资	通过与供应商合作规划社会投资项目以推动社区发展。所有的行动都应该使居民获得更大的机会,例如通过不断增加本地采购,确保所有外包支持本地发展
	在可能的情况下,协助供应商使其尽可能地为弱势、受歧视的群体和低收入者提供食品和其他必需品,同时宜重视帮助他们提升能力,增加资源和机会

**附录 B**  
(资料性)  
**社会责任指南概览**

图 B.1 提供了关于 GB/T 36000 的概览,旨在帮助组织理解标准的应用。

在考虑社会责任的特征及其与可持续发展的关系之后(GB/T 36000—2015,第 4 章),组织宜查看 GB/T 36000—2015 第 5 章中所描述的社会责任原则。在履行社会责任时,组织宜遵守这些原则,并遵循每条原则的核心主题(GB/T 36000—2015,第 7 章)。

在分析核心主题和社会责任议题,以及相关行动和期望(GB/T 36000—2015,第 7 章)之前,组织宜考虑两项基本社会责任实践:

- 在其影响范围内识别其社会责任;
- 利益相关方的识别和参与(GB/T 36000—2015,第 6 章)。

在理解了原则,并已识别核心主题和社会责任相关重大议题的基础上,组织宜通过使用 GB/T 36000—2015 第 8 章提供的指南,致力于将社会责任融入其决策和活动中。具体包括但不限于以下实践:

- 将社会责任融入其政策、组织文化、战略和运营;
- 建设履行社会责任的内部能力;
- 就社会责任进行内外部沟通;
- 对涉及社会责任的行为和实践进行定期检查。

GB/T 36000—2015 中列出的资料性附录为核心主题和社会责任融合实践提供了进一步指导。

在履行社会责任时,组织的首要目标是对可持续发展做出最大贡献。

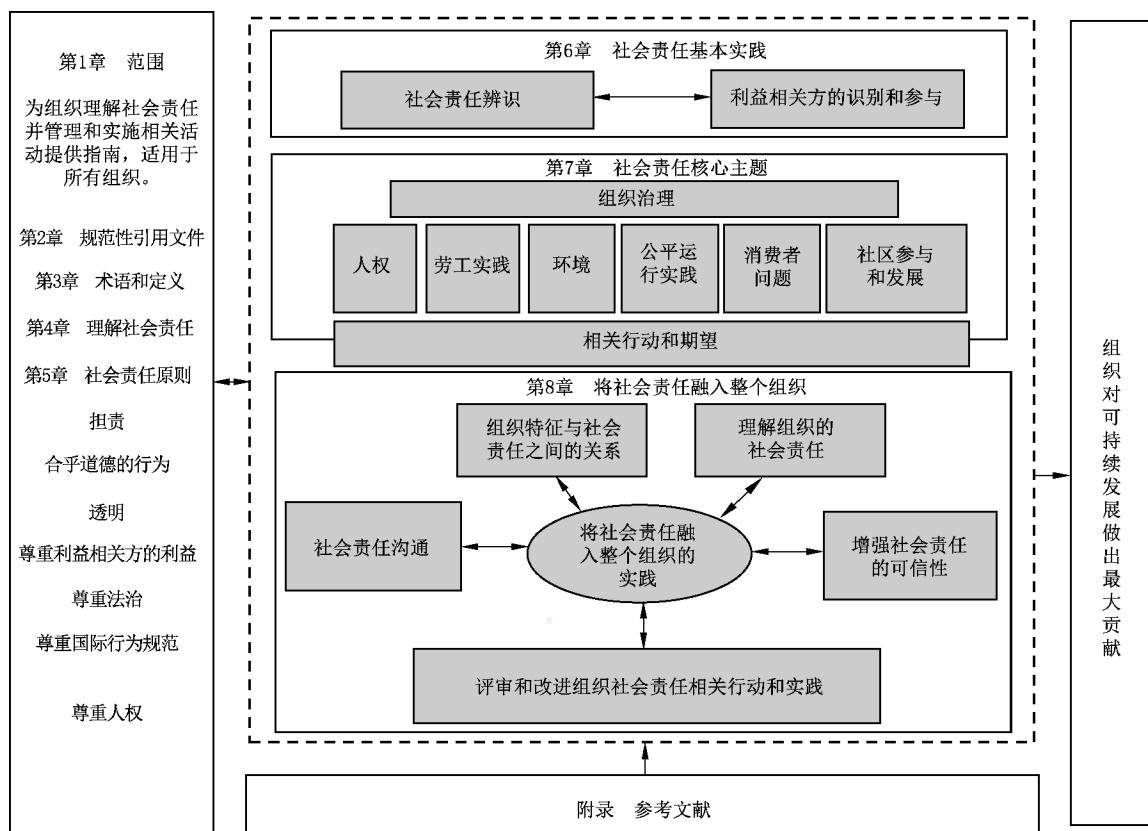


图 B.1 GB/T 36000—2015 概览

**附录 C**  
**(资料性)**  
**可持续性议题方法示例**

图 C.1 提供了关于电子产品的可持续性议题方法示例。

分类	可持续性议题							
	开采原材料	材料生产	制造	包装	运输与储存	零售	使用	废弃与循环利用
组织治理								
人权	冲突矿物 强迫劳动	强迫劳动	强迫劳动 歧视			文化与宗教 多样性		强迫劳动
劳工实践	安全 健康 工作条件	安全 健康 工作条件	安全 健康 长时工作	安全 健康 工作条件	安全 健康 工作条件	安全 健康 工作条件		安全 健康 工作条件
环境	森林砍伐 碳排放 水	碳排放 水污染 化学排放	碳排放 水利用 废物	碳排放 废物	碳排放	碳排放 废物	能源效用 碳排放	循环利用
公平运行实践	贿赂				贿赂	贿赂		
消费者问题				贴标		消费者 隐私保护	安全与健康	回收
沟通、参与和发展	土著和团体							非法倾倒 废物



图 C.1 电子产品的可持续性议题方法示例

图 C.2 提供了关于食品的可持续性议题方法示例。

分类	可持续性议题							
	农、渔、畜牧	食品生产	制造	包装	运输与储存	零售	消费	废弃
组织治理								
人权	童工 强迫劳动	童工 强迫劳动	强迫劳动 歧视	强迫劳动 歧视	歧视	歧视		强迫劳动
劳工实践	安全 健康 工作条件 公平工资	安全 健康 工作条件 公平工资	安全 健康 长时工作	安全 健康 工作条件	安全 健康 工作条件	安全 健康 工作条件		安全 健康 工作条件
环境	农药 肥料 生物多样性 森林砍伐 水利用 动物福利	动物福利 水利用 废物	碳排放 水利用 废物	碳排放 废物	碳排放	碳排放 废物	食品废物	食品废物
公平运行实践	贿赂 腐败	贿赂 腐败			贿赂	贿赂 公平定价		
消费者问题	食品安全	食品安全	食品安全	责任营销 贴标 食品安全	食品安全	食品安全	食品安全	
沟通、参与和发展	土著和团体							非法倾倒 废物

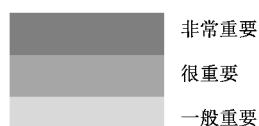


图 C.2 食品的可持续性议题方法示例

## 参 考 文 献

- [1] GB/T 4894—2009 信息与文献 术语
- [2] GB/T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语
- [3] GB/T 20000.1—2014 标准化工作指南 第1部分:标准化和相关活动的通用术语
- [4] GB/T 23694—2013 风险管理 术语
- [5] GB/T 24001—2016 环境管理体系 要求及使用指南
- [6] GB/T 24020—2000 环境管理 环境标志和声明 通用原则
- [7] GB/T 24021—2001 环境管理 环境标志和声明 自我环境声明(Ⅱ型环境标志)
- [8] GB/T 24024—2001 环境管理 环境标志和声明 I型环境标志 原则和程序
- [9] GB/T 24025—2009 环境标志和声明 Ⅲ型环境声明 原则和程序
- [10] GB/T 24031—2021 环境管理 环境绩效评价 指南
- [11] GB/T 24040—2008 环境管理 生命周期评价 原则与框架
- [12] GB/T 24044—2008 环境管理 生命周期评价 要求与指南
- [13] GB/T 27020—2016 合格评定 各类检验机构的运作要求
- [14] GB/T 27021.3—2021 合格评定 管理体系审核认证机构要求 第3部分:质量管理体系审核与认证能力要求
  - [15] GB/T 27024—2014 合格评定 人员认证机构通用要求
  - [16] GB/T 27025—2019 检测和校准实验室能力的通用要求
  - [17] GB/T 27065—2015 合格评定 产品、过程和服务认证机构要求
  - [18] GB/T 33719—2017 标准中融入可持续性的指南
  - [19] GB/T 36000—2015 社会责任指南
  - [20] GB/T 38702—2020 供应链安全管理体系 实施供应链安全、评估和计划的最佳实践 要求和指南
- [21] ISO 31000 Risk management—Principles and guidelines
- [22] ISO/IEC 17021-2 Conformity assessment—Requirements for bodies providing audit and certification of management systems—Part 2: Competence requirements for auditing and certification of environmental management systems
- [23] ISO/IEC Guide 71:2014 Guide for addressing accessibility in standards
- [24] Ellen MacArthur Foundation. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
- [25] International Labour Organization Recommendations and Conventions. <http://www.ilo.org/global/standards/>
- [26] United Nations Guidelines for Consumer Protection. 2003: [http://www.un.org/esa/sust-dev/publications/consumption\\_en.pdf](http://www.un.org/esa/sust-dev/publications/consumption_en.pdf)
- [27] United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights. 2011: [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)
- [28] United Nations. Transforming our world: The 2030 agenda for Sustainable Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

中华人民共和国

国家标准

**可持续采购 指南**

GB/T 41835—2022

\*

中国标准出版社出版发行  
北京市朝阳区和平里西街甲2号(100029)  
北京市西城区三里河北街16号(100045)

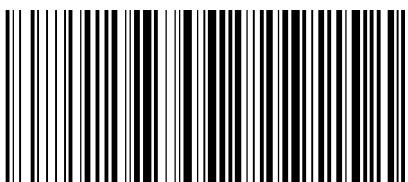
网址: [www.spc.org.cn](http://www.spc.org.cn)

服务热线: 400-168-0010

2022年10月第一版

\*

书号: 155066 · 1-71024



GB/T 41835-2022



码上扫一扫 正版服务到

版权专有 侵权必究