

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 发布
国家标准化管理委员会

目 次

前言	V
引言	V
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。

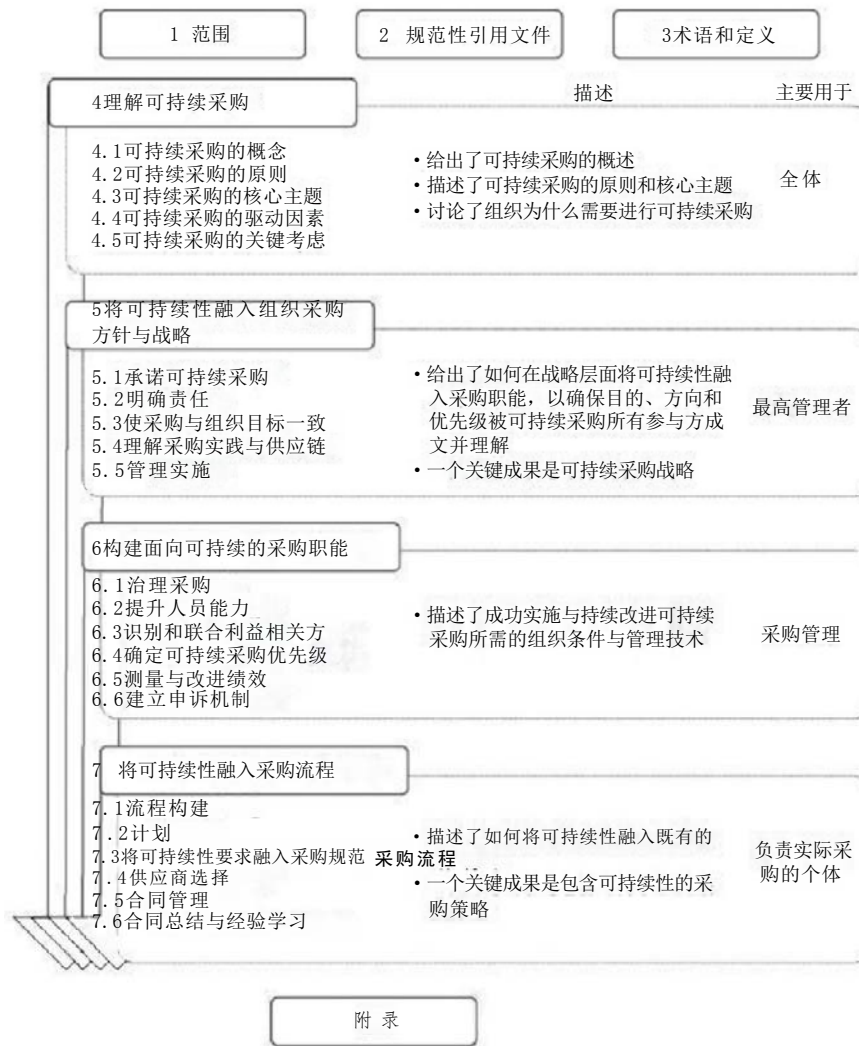


图 1 可持续采购指南内容框架概览

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、零件和材料达到最优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

GB/T 41835—2022

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的系统状态。

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。

a) 相关性：根据下列影响因素，分析可持续性问题是是否适用于组织：

- 1) 可持续性议题与组织核心活动(过程、货物或服务)的联系；
- 2) 可持续性议题与法律、规章及国际行为规范之间的联系；
- 3) 供应链中的活动或组织影响范围内的活动；
- 4) 包括行为准则在内的行业倡议。

b) 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：

- 1) 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；
- 2) 采取措施与否对可持续性及其利益相关方的潜在影响；
- 3) 社会对负责任行为的期望及利益相关方对影响的关注度。

c) 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：

- 1) 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。

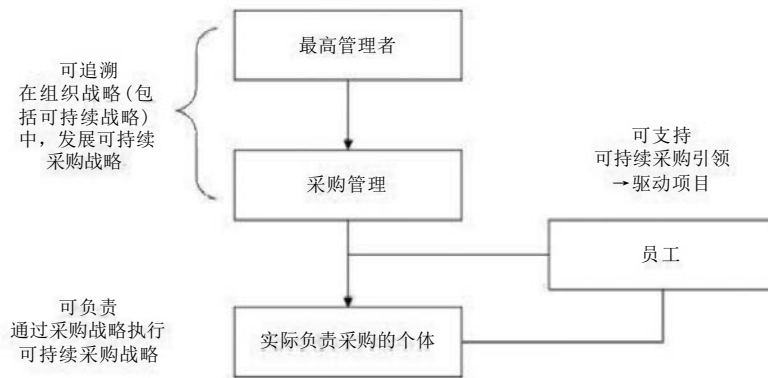


图 2 可持续采购责任层级与关系示例

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。

可持续采购方针宜：

- 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

采购职能宜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声誉，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	减轻负面财务影响 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(包括机遇)的风险，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。

购买分类	可持续性议题			
	议题1 (例如气候变化)	议题2 (例如健康与安全)	议题3 (例如地区就业)	议题n
分类1 (例如清洁服务)				
分类2 (例如建筑工程)				
分类3 (例如包装)				
分类n				

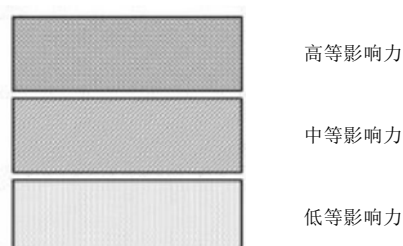


图 3 每个分类下的可持续性议题及其影响力等级关系示例

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

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/355143221221011242>