



团 体 标 准

T/CERDS 19—2025

企业供应链 ESG 管理要求

ESG management requirements for enterprise supply chains

2025-10-24 发布

2026-01-01 实施

中国企业改革与发展研究会 发布
中国标准出版社 出版

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 供应链 ESG 管理总体原则	3
5 治理	3
6 战略	7
7 风险和机遇管理	11
8 指标与目标	13
9 沟通	15
10 供应商全生命周期 ESG 管理	17
11 改进	19
附录 A (资料性) 供应链 ESG 风险和机遇示例	21
附录 B (资料性) 供应商 ESG 管理流程示例	23
参考文献	26

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。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国企业改革与发展研究会、责任云(北京)控股集团有限公司联合提出。

本文件由中国企业改革与发展研究会归口。

本文件起草单位：中国企业改革与发展研究会、责任云(北京)控股集团有限公司、鞍钢集团有限公司、中国宝武钢铁集团有限公司、中国矿产资源集团有限公司、中国铝业集团有限公司、中国远洋海运集团有限公司、中国东方航空集团有限公司、中国南方航空集团有限公司、中国五矿集团有限公司、华润(集团)有限公司、南方电网储能股份有限公司、中国大唐集团海外投资有限公司、宝武资源有限公司、中国铜业有限公司、河南平高电气股份有限公司、重庆长安汽车股份有限公司、四川明星电力股份有限公司、岚图汽车科技股份有限公司、欧冶工业品股份有限公司、中建国际建设有限公司、中远海运港口有限公司、舟山中远海运重工有限公司、华润饮料(控股)有限公司、华润电力控股有限公司、华润置地控股有限公司、华润建材科技有限公司、华润健康集团有限公司、华润微电子有限公司、首钢集团有限公司、内蒙古包钢钢联股份有限公司、黑龙江省交通投资集团有限公司、上海银行股份有限公司、上海海立(集团)股份有限公司、上海锦江国际酒店股份有限公司、常高新集团有限公司、宁波开发投资集团有限公司、广州工业投资控股集团有限公司、四川长虹电器股份有限公司、贵州磷化(集团)有限责任公司、云南省能源投资集团有限公司、兰州兰石重型装备股份有限公司、浙江正泰电器股份有限公司、芯迈半导体技术(杭州)股份有限公司、国信联合(北京)认证中心。

本文件主要起草人：彭华岗、钟宏武、李华、张蕙、张闽湘、叶柳红、马燕、张阳光、陆彦霞、刘栋栋、陈峰、马川、张国跃、赵新平、郝溢泰、吴国屹、杨勇、田钢、宋昇、华光平、钟雪辉、田金光、肖斌、张靖、田茂芳、赖鹏、徐延腾、程向雷、张闯、宋涛、汤文静、刘宓、马蕴之、王丹云、顾皓、苏慧伦、王光全、杨雯、付力、全娟娟、高文杰、杨晴、欧瑞、温萌、陈铁君、蒋萍、杨桐、陈名洁、陆明月、吴滨峰、王潇潇。

引 言

环境(Environmental)、社会(Social)和治理(Governance)(ESG)作为可持续发展的核心框架,在国际供应链 ESG 监管趋严、我国大力推动绿色供应链建设的背景下,已成为全球供应链竞争力的重要衡量维度。供应链 ESG 管理作为企业 ESG 建设的重要延伸,其核心在于以供应链为纽带,将 ESG 要求穿透至供应商准入、合作、评估、赋能、退出全生命周期,不仅需管控自身 ESG 风险,更需统筹供应商及上下游环节的 ESG 绩效协同,与单一企业 ESG 管理聚焦自身运营形成显著差异。当前,我国企业供应链 ESG 管理面临“国际准入门槛高、本土实践无指引、管理碎片化”的突出问题——既需应对国际市场对供应链 ESG 合规的刚性要求,又缺乏符合中国国情、契合中国产业链特点的管理标准,导致部分企业管理流程混乱、资源投入低效,亟需构建接轨国际、符合国情、覆盖管理全流程的供应链 ESG 管理标准。

考虑到采购与供应商管理是供应链 ESG 风险的源头及企业最具管控可行性的环节,本文件聚焦采购环节及上游供应商,明确了企业供应链 ESG 管理的实施要求与操作方法,为企业建立供应链 ESG 管理机制提供全面、系统且具有实操性的指导,是开展供应链 ESG 管理工作的基础性、关键性文件。本文件的制定与实施,是完善企业供应链 ESG 管理标准体系的重要组成部分,对于企业加快建立健全供应链 ESG 管理机制,优化供应链资源配置,推动供应商与企业 ESG 目标上深度协同、共同提升供应链整体 ESG 绩效,进而实现可持续发展具有重要的指导意义和实践价值。

企业供应链 ESG 管理要求

1 范围

本文件规定了企业供应链 ESG 管理的治理、战略、风险和机遇管理、指标与目标、沟通、供应商全生命周期 ESG 管理等方面的要求,明确了企业应遵循的供应链 ESG 管理实施原则与方法。

本文件适用于企业内部建立和实施供应链 ESG 管理机制,也可作为社会组织、第三方机构对企业供应链 ESG 管理进行评价、审核的依据。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期对应的版本适用于本文件;不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

T/CERDS 5—2023 企业 ESG 管理体系

T/CERDS 17—2025 供应商 ESG 评价指南

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

ESG environmental, social and governance

关注企业环境(3.2)、社会(3.3)、治理(3.4)绩效的投资理念和企业评价标准,是影响投资者决策以及衡量企业可持续发展能力的关键因素。

[来源:T/CERDS 2—2022,3.1]

3.2

环境 environmental

企业运行活动的外部存在,包括空气、水、土地、自然资源、植物、动物、人,以及它们之间的相互关系。

注 1: 外部存在可能从企业内延伸到当地、区域和全球系统。

注 2: 外部存在可用生物多样性、生态系统、气候或其他特征来描述。

[来源:T/CERDS 2—2022,3.2]

3.3

社会 social

企业通过透明和合乎道德的行为,为其决策和活动对社会的影响而担当的责任。这些行为:

- 致力于可持续发展(3.5),包括社会成员的健康和社会的福祉;
- 考虑了利益相关方(3.6)的期望;
- 促进企业价值网各环节的协调发展;
- 被融入整个企业并在企业关系中实施。

注 1: 活动包括产品、服务和过程。

注2：企业关系是指企业在其影响范围内的活动。

[来源：T/CERDS 2—2022,3.3]

3.4

治理 governance

在企业的经营中实行的管理和控制系统，包括批准战略方向、监视和评价高层领导绩效、财务审计、风险管理、信息披露等活动。

[来源：T/CERDS 2—2022,3.4]

3.5

可持续发展 sustainable development

既满足当代人需求又不损害后代人满足其需求的能力的发展。

注1：该过程为经济活动、环境责任和社会进步提供一种持久、平衡的解决方法。

注2：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：T/CERDS 2—2022,3.5]

3.6

利益相关方 stakeholder

其利益可能会受到企业决策或活动影响的个人或团体。

[来源：T/CERDS 2—2022,3.6]

3.7

供应链 supply chain

生产及流通过程中，围绕核心企业的核心产品或服务，由所涉及的原材料供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户等形成的网链结构。

注：本文件中的“供应链”主要关注采购环节及上游供应商。

[来源：GB/T 18354—2021,3.8,有修改]

3.8

供应商 supplier

产品和/或服务的提供者。

[来源：GB/T 26337.2—2011,4.2.1,有修改]

3.9

供应链 ESG 管理 supply chain ESG management

企业在其自身 ESG 管理和供应链管理的基础上，对内部资源与外部供应商的 ESG 表现与风险进行系统整合和协同管理的活动。

注1：供应链 ESG 管理是企业自身 ESG 管理的延伸。其要求企业将自身 ESG 管理拓展为“外部供应商+内部专项团队”的管理模式——外部供应商是核心管理对象，内部专项团队则作为管理抓手，同时开展“内部跨部门+外部供应商”的双向协调，内部需跨部门协同（如 ESG 与采购部门），外部则要兼顾与供应商的合作关系及配合度。

注2：供应链 ESG 管理是企业常规供应链管理的深化。其在保障质量、交期等传统运营要素的基础上，将供应商 ESG 表现纳入核心管理范畴，统筹实现供应链的稳定运作与可持续发展目标。

3.10

供应商全生命周期 ESG 管理 supplier full lifecycle ESG management

作为供应链 ESG 管理的核心落地环节，企业围绕供应商全生命周期，通过准入筛查、日常监测、定期评估、赋能提升及合规退出等一系列措施，将供应链 ESG 要求转化为具体操作，最终实现提升供应商 ESG 表现、管控供应链 ESG 风险的目标。

4 供应链 ESG 管理总体原则

供应链 ESG 管理是企业内部跨部门协同与外部供应商联动的双向管理机制,聚焦采购环节及上游供应商,平衡“ESG 合规与采购成本控制”“供货安全与可持续发展”的关系,最终实现经济、环境、社会价值协同创造。遵循以下原则:

- a) 双向协同:覆盖企业内部职能部门与外部供应商,形成“内部协同推进+外部供应商落地”的管理闭环;
- b) 聚焦核心:以采购环节为核心抓手,以上游供应商为核心管理对象,从风险源头管控 ESG 问题,提升管理投入产出效率;
- c) 平衡发展:通过订单倾斜、成本分摊等机制,推动供应商 ESG 提升的同时控制采购成本,避免中小供应商因 ESG 要求过高退出或成本激增;
- d) 价值协同:兼顾经济效率、环境影响、社会效应,助力企业与供应链伙伴可持续发展。

5 治理

5.1 总体要求

企业应围绕供应链采购环节核心需求,结合供应链复杂度建立以供应商 ESG 管理为重点的治理机制,明确各层级权责,确保与采购业务流程深度适配,支撑供应链 ESG 管理目标有效落地。

5.2 供应链 ESG 治理架构

5.2.1 决策层

决策层作为供应链 ESG 管理的统筹领导主体,负责战略谋划、重大事项协调及监督问责,确保治理方向与企业整体战略一致,具体要求如下。

- a) 组织形式:根据企业规模与 ESG 管理成熟度设置。大型企业、ESG 管理成熟企业应在现有专门委员会职责中纳入供应链 ESG 管理内容,并宜设立“供应链 ESG 专门委员会”;中小微型企业、ESG 管理初期阶段企业可由董事会或总经理办公会直接履行职能,成员应包含企业主要负责人、分管 ESG 和采购业务的高级管理人员。
- b) 核心职能:审定供应链 ESG 中长期战略、年度工作计划及重大管理制度;协调解决跨部门、跨层级的供应链 ESG 重大问题,包括高风险供应商淘汰、重大 ESG 争议处置等;定期听取管理层工作汇报,每年度至少开展 1 次供应链 ESG 战略与业务模式适应性评估,核查目标达成率、重大风险处置成效,审定年度管理报告。
- c) 运行机制:定期召开常规会议,重大紧急事项宜召开临时会议;重大事项需经“议题提交—材料预审—会议审议—书面决议”流程,形成的决议应明确责任主体与完成时限;建立决策信息台账,记录会议纪要、决议文件、评估报告等,保存期限应不少于 3 年,涉及供应链重大决策的信息应单独归档。

5.2.2 管理层

管理层作为供应链 ESG 管理的归口管理主体,负责制度落地、日常协调及资源统筹,承接决策层部署的任务并推动执行层协同,具体要求如下。

- a) 组织形式:结合企业发展阶段、供应链 ESG 管理目标确定归口部门。ESG 管理起步阶段、聚焦内部供应链 ESG 风险管控与效率提升的企业应确定采购部门为供应链 ESG 管理归口部

门;ESG 管理成熟、希望通过供应链 ESG 彰显品牌形象并获取外部认可的企业应确定 ESG 部门为归口部门。鼓励有条件的企业设立单独的供应链 ESG 管理部门,配备专职管理人员。

- b) 核心职能:牵头构建供应链 ESG 制度体系,明确供应商 ESG 准入、评估、整改规范;协调执行层各部门开展工作,建立 ESG 要求与供货保障的平衡机制,解决 ESG 要求与采购效率冲突等跨部门矛盾;建立供应链 ESG 风险监测机制,制定风险应对预案,定期向决策层报送风险报告;收集执行层数据,形成内部工作汇报报送决策层;建立与供应商间信息双向传递机制,传达 ESG 要求、反馈供应商表现;制定培训计划,开展内外部 ESG 培训赋能。
- c) 运行机制:实行“月度调度、季度风险复盘、年度总结”会议制度,月度聚焦整改进展与协作难点,季度分析风险趋势,年度评估管理成效;统筹配置供应链 ESG 管理资源,应优先保障供应商评估、整改、培训、报告编制等重点管理环节费用,并根据年度计划动态调整资源分配比例。

5.2.3 执行层

执行层作为供应链 ESG 管理的具体实施与专业支持主体,负责依据管理层制定的制度与要求,在各自专业领域内开展实际操作、技术辅导与数据提供工作,确保供应链 ESG 管理要求有效落地,具体要求如下。

- a) 组织形式:由企业内部职能部门构成,包括采购、ESG、法务合规、风险管理、质量、安全、环保、劳工权益保障、投资者关系、品牌营销等部门。各部门应指定至少 1 名专职或兼职人员负责与本部门专业领域相关的供应链 ESG 实施工作,人员信息应报管理层备案。
- b) 核心职能:依据管理层制定的供应链 ESG 制度与方案,在供应商准入环节协助开展 ESG 风险筛查与信息核验;在供应商合作环节负责本专业领域 ESG 表现的日常监测与数据提供;在供应商评估环节参与 ESG 绩效评价并提供专业意见;在供应商赋能环节针对 ESG 薄弱环节实施具体改善辅导与技术支援;在供应商退出环节协助开展 ESG 风险核查与过渡方案落实。
- c) 运行机制:执行层各部门依据管理层部署开展工作,指定专人负责供应链 ESG 对接与实施;建立与管理层的定期沟通机制,按月报送实施进展与专业问题;根据管理层要求参与供应商 ESG 现场评价审核、改善辅导与绩效跟踪,确保专业能力有效支撑供应链 ESG 管理全过程。

5.2.4 专业技能及胜任能力

为确保供应链 ESG 治理架构各层级人员有效履职,应从多方面保障其专业技能与胜任能力,具体要求如下。

- a) 人才引入与配置:在招聘和内部调配中,应优先选用具备环境管理、社会责任或可持续供应链等领域知识或实践经验的人员,同时注重综合素养与跨界学习能力。
- b) 培训机制构建:建立涵盖 ESG 政策解读、实务工具、典型案例及行业标准的常态化培训机制,培训频率应不少于每年 1 次,可通过内训、外聘专家、线上课程等多种形式开展。
- c) 能力评估与提升:制定与岗位职责挂钩的供应链 ESG 能力考核指标,考核周期应不少于每年 1 次,可从知识掌握、问题解决、沟通协作等维度进行考核。依据考核结果,针对性地调整培训计划,对能力短板人员安排专项辅导,持续提升人员整体胜任水平。

5.3 供应链 ESG 制度

5.3.1 制度框架

系列制度文件应与供应链 ESG 治理架构、业务流程深度融合,形成“基础制度+专项规范+操作细则”的三级框架,避免制度碎片化或重复冗余,具体要求如下。

- a) 基础制度:作为供应链 ESG 管理的“顶层设计”,由企业董事会负责制定与审批,应明确总体原

则、治理架构、责任分工及核心目标,名称可定为《供应链 ESG 管理总则》,适用于企业全体参与 ESG 管理的部门及供应商,是专项规范与操作细则的制定依据。

- b) 专项规范:针对供应链 ESG 管理关键环节制定专项制度,应覆盖准入、评估、整改、信息披露等核心管理场景,包括但不限于《供应商 ESG 准入管理规范》《供应商 ESG 分级评估规范》《供应链 ESG 风险整改规范》《供应链 ESG 信息披露规范》等。
- c) 操作细则:为专项规范配套可落地的操作文件,降低执行难度,包括但不限于:各类标准化表单,如供应商 ESG 准入申请表、评估评分表、整改通知书;流程指引,如供应商现场 ESG 审查操作指引、ESG 数据填报指引;阈值标准,如环保排放限值、安全事故容忍阈值等。

5.3.2 制度制定与更新

为确保制度科学性、合规性与时效性,应建立标准化的制度制定流程与动态更新机制,避免制度与实际需求脱节,具体要求如下。

- a) 制度制定流程:制度制定应严格按照“调研—起草—评审—发布—宣贯”五步开展。调研阶段收集供应链 ESG 相关法律法规、行业标准及企业管理痛点;起草阶段由管理层联合执行层、第三方专业机构编制,涉及供应商权利义务的条款应征求核心供应商意见;评审阶段开展内部适配性评审与法务合规评审;发布后通过企业内部 OA、供应商协同平台公示,并及时开展内外外部宣贯。
- b) 制度更新机制:常规情况下,应每 3 个自然年度开展 1 次制度全面评估,评估制度与现行法规、行业标准的适配性及执行效果;遇供应链 ESG 相关法规重大修订、供应链范围调整或重大风险事件时,应在事件发生后 30 个工作日内启动评估;需更新的制度按原制定流程修订,修订内容标注修订时间与修订原因,同步更新配套操作细则;失效或不再适用的制度应发布废止通知,避免混淆。

5.4 供应链 ESG 管理成本与效率平衡机制

为确保供应链 ESG 管理成本可控与效率最优,应建立分级管理、成本分摊优化机制,避免管理“一刀切”与资源浪费和效率损耗,具体要求如下。

- a) 平衡原则:以“风险导向、分级施策”统筹管理投入与效率。
 - 1) 核心要求:构建“ESG 风险等级—管理投入—效率目标”联动模型,聚焦高风险环节资源投放,简化低风险环节流程。
 - 2) 实施逻辑:不额外增加中小微/低风险供应商负担,保障高风险环节管控深度。
- b) 分级管理措施:按供应商规模与品类风险差异化设定管理强度。
 - 1) 供应商分级:根据年度采购额及合作品类风险,差异化划分管理等级。
 - 2) 流程分级:高风险供应商准入应执行“资料核验+现场核查+第三方验证”全流程,评估周期不超过 12 个月;低风险供应商准入可简化为“资料核验”,评估周期可适当延长。
- c) 成本分摊与补偿:对供应商因满足 ESG 要求产生的合理额外成本,如环保设备升级、劳工权益保障投入等,企业应建立成本分摊机制。
 - 1) 长期合作供应商可通过“订单倾斜+价格浮动”补偿。例如,与 ESG 评级优秀的供应商约定“ESG 订单溢价”,通过长期稳定订单覆盖供应商环保设备升级、绿色原材料采购等额外成本。
 - 2) 中小微供应商可纳入 ESG 赋能计划,由企业承担部分培训、检测费用。

5.5 供应链 ESG 信息安全管理

为确保企业、供应商乃至国家信息安全,应规范信息收集存储使用流程及涉密管理,避免信息泄露、

违规传输及安全风险,具体要求如下。

- a) 企业自身信息安全:应聚焦内部数据存储与系统防护,通过分级管控与定期检测构建安全屏障。
 - 1) 数据库管理:建立供应链 ESG 专用数据库,设置分级访问权限,如决策层全量、执行层限职责范围,符合《中华人民共和国数据安全法》《中华人民共和国个人信息保护法》等相关法律法规。
 - 2) 安全检测:供应链 ESG 数据库系统每季度应开展 1 次安全检测,重点防范数据泄露、篡改风险,检测记录应完整保存,保存期限不低于 3 年。
- b) 供应商信息安全:应明确信息收集边界与保密约束,保障供应商信息不被滥用或泄露。
 - 1) 收集规范:仅收集 ESG 管理必要信息,不应索要核心技术参数、客户名单等无关商业秘密;员工劳动合同、社保记录等敏感信息,应采用加密存储方式,仅授权专人操作使用。
 - 2) 协议约束:与供应商签订《信息安全保密协议》,明确信息使用范围(仅限供应链 ESG 评估、风险监测)及泄露责任(承担经济损失、配合追责)。
- c) 国家信息安全:应对涉密信息实施特殊管控,严守国家信息安全底线。
 - 1) 涉密管理:涉及军工配套、关键基础设施领域的供应商信息,应按《中华人民共和国保守国家秘密法》划定秘密等级,仅授权涉密人员接触,不应委托境外机构参与信息核验或评估。
 - 2) 跨境传输管控:供应链 ESG 相关敏感数据,如行业关键供应链布局、高风险供应商清单等,如需跨境传输,应按《中华人民共和国数据安全法》规定完成数据出境安全评估,未经评估不应传输。
- d) 第三方协作安全管理:应规范全流程第三方协作安全要求,优先选择合规适配的本土服务机构。
 - 1) 机构选择原则:聘请第三方开展 ESG 信息核查、风险监测、绩效评估、数据处理等服务时,应优先选择合规适配的本土服务机构;选择依据应结合《中华人民共和国数据安全法》等相关法律法规,兼顾本土服务响应效率与行业实践适配性。
 - 2) 合作约束:与第三方机构签订《信息安全服务协议》,明确数据使用范围(不应超约定用途处理信息)、安全保障义务(如数据加密存储、防止泄露)及跨境传输禁止条款(未经企业书面同意,不应向境外传输任何合作相关信息);协议应同步约定违规追责机制,确保第三方合规履约。

5.6 供应链 ESG 监督机制

5.6.1 监督框架

遵循“权责清晰、客观公正、全程覆盖、闭环高效”原则,搭建层级分明、协同联动的监督架构,为监督实施提供组织保障与机制支撑,具体要求如下。

- a) 框架构成:涵盖企业内部监督(聚焦内部职责履行)、对供应商监督(聚焦 ESG 表现落地)两大核心模块,辅以第三方评估(补充验证监督客观性),结合考核激励与持续改进形成完整监督闭环。
- b) 责任分工:决策层为监督机制战略指导主体,负责审定监督机制与评估标准;管理层为监督实施统筹主体,负责组织开展内外部监督;执行层为监督动作落地主体,配合开展核查与整改。

5.6.2 监督实施

针对企业内部与供应商两大监督对象,应明确监督内容与方式,确保监督覆盖供应链 ESG 管理全流程,避免监督盲区,具体要求如下。

- a) 企业内部监督:决策层负责对管理层 ESG 履职情况、战略落地进度进行监督;管理层负责对执行层供应链 ESG 职责履行、数据真实性、协同配合情况进行监督。监督方式为季度内部复盘会、数据抽样核验等,发现问题后制定整改方案,跟踪闭环至问题解决。
- b) 对供应商监督:由管理层联合执行层组建监督小组;监督内容包括供应商 ESG 信息报送真实性、整改要求落实进度、重大事项报告及时性;监督方式为对核心/高风险供应商每年开展 1 次现场核查,对常规供应商每年度开展 1 次非现场核验(查阅材料、电话访谈等),对问题供应商下达整改通知书并跟踪整改进展,整改不达标按风险等级采取限制合作、暂停订单等措施。
- c) 第三方评估:每年度聘请独立第三方专业机构开展专项评估,评估范围包括内部监督机制有效性、供应商 ESG 表现真实性、供应链 ESG 目标达成率;评估结果作为优化监督流程、调整供应商管理策略的依据,并向供应商同步其自身问题以推动改进。

5.6.3 监督结果应用与持续改进

建立监督结果与管理决策的联动机制,强化监督约束力,同时通过持续优化提升监督机制适配性,确保监督长期有效,具体要求如下。

- a) 结果应用:内部监督结果应纳入部门及人员绩效考核,考核指标含职责履行率、问题整改率,结果与薪酬、评优、晋升挂钩;供应商监督结果应用于 ESG 评级,按评级实施差异化管理(如优秀供应商优先获得订单、不达标供应商限制合作);按规定公示内部考核结果与供应商评级结果,接受内部员工与供应商监督。
- b) 持续改进:每年度汇总监督实施情况、第三方评估结果及考核激励效果,识别监督机制薄弱环节(如监督方式单一、指标不合理);根据复盘结果及内外部变化(法规更新、供应链调整),调整监督主体职责、监督方式及考核指标;总结监督中的有效做法(如高风险供应商管控流程),在企业内部及供应链上下游推广,提升整体 ESG 监督能力。

5.7 供应链 ESG 专业支持机制

为适配供应链 ESG 管理跨领域、专业性强、技术门槛高的特性,助力企业高效构建供应链 ESG 管理机制,企业可结合自身管理基础、资源条件及供应链复杂度,引入第三方专业机构提供技术支持与服务,作为供应链 ESG 治理机制的补充支撑,推动管理专业性与实效性提升,具体要求如下。

- a) 专业支持范围:第三方专业机构的支持服务应聚焦供应链 ESG 管理核心环节,包括但不限于供应链 ESG 战略规划、制度建设、风险评估、绩效评价、数据核查、能力培训、数字化建设、报告编制等。
- b) 机构选择:企业应优先选择具备 ESG、可持续发展、供应链管理等领域专业资质与实践经验的机构,确保其服务内容与本文件要求及企业实际需求相匹配。同时,从信息安全适配性及服务响应效率出发,宜优先选择本土机构,确保服务与国内产业链特性、政策环境相契合,并保障信息安全。
- c) 协作机制:企业应与第三方机构建立明确的协作流程与责任界面,将其专业服务融入供应链 ESG 治理架构与管理制度,确保外部支持与内部管理有效衔接。
- d) 能力内化:在借助外部专业支持的同时,企业应注重培养内部团队的 ESG 管理能力,逐步实现从依赖外援向自主管理与外部赋能相结合的过渡。

6 战略

6.1 总体要求

企业应将供应链 ESG 管理纳入整体发展战略,通过识别供应链 ESG 相关风险和机遇,制定针对性

应对策略与实施规划,评估其财务影响及战略适应性,推动供应链 ESG 管理与企业战略深度融合,提升供应链韧性与可持续竞争力。

6.2 战略层面的风险与机遇分析

6.2.1 风险与机遇识别维度

企业应按“转型风险”“物理风险”两大类开展供应链 ESG 风险识别,同步挖掘与风险场景的“关联机遇”,覆盖环境、社会、治理及供应链运营关键领域。具体要求如下:

- a) 转型风险:聚焦外部环境变革与行业规则调整对供应商的影响,涵盖政策法律、技术、市场、声誉、资信、贸易等核心领域,重点识别供应商因合规能力、技术水平、履约能力不足引发的潜在风险;
- b) 物理风险:关注自然环境变化与资源约束对供应商的直接影响,分为急性风险(如突发性自然灾害、公共卫生事件)与慢性风险(如长期资源短缺、气候渐变),识别其对供应商生产经营、交付能力的冲击;
- c) 关联机遇:结合上述风险场景同步挖掘可落地的 ESG 机遇,包括政策红利利用、技术升级收益、市场份额拓展、合作模式优化、成本效率提升等方向,推动风险应对与机遇转化协同落地。

注:具体风险与机遇的示例见附录 A。

6.2.2 影响时间范围界定

结合供应商合作周期、行业特性及外部环境,划分风险与机遇的影响时段,确保与企业战略规划周期匹配,具体要求如下。

- a) 时间范围划分:短期为 1 年内,聚焦当前合作供应商的即时风险与可快速落地的机遇(如现有政策合规、短期绿色产品推广);中期为 1 年~5 年,关注趋势性影响(如供应商技术升级进度、政策迭代带来的市场变化);长期为 5 年以上,预判深层影响(如资源约束下的供应商布局调整、行业 ESG 标准重塑)。
- b) 界定依据:参考供应商合作类型(年度合作、战略合作)、主要原材料的采购合同期限、行业投资周期(如制造业设备折旧周期)、政策节点(如碳达峰目标)、资产寿命(如厂房、设备使用年限),形成供应商 ESG 风险/机遇时间维度台账,并依据其影响程度和发生概率,明确各类风险与机遇的优先处置与挖掘顺序。

6.2.3 影响评估实施

从业务实际出发,建立可量化评估标准,分析风险与机遇对供应链运营的具体影响,具体要求如下。

- a) 评估维度:从“财务影响(如损失、收益金额)、业务影响(如中断时长、产能提升)、品牌影响(如舆情范围、市场认可度)”三个维度构建评估机制。
- b) 分级标准:将影响程度划分为“非常严重、严重、中等、轻微”四级,非常严重影响项(如核心供应商中断导致业务停摆)应提交决策层专项审议。
- c) 核心供应商评估:针对核心供应商,定期开展 ESG 影响评估,分析当前问题对采购成本、交付效率、质量稳定性的直接影响,同步识别可合作挖掘的机遇。
- d) 趋势预判:结合政策、市场变化,尝试预测不同时段对供应商准入标准、合作模式、成本结构的潜在影响,并逐步建立高风险供应商与高机遇领域的识别与标注机制。

6.3 战略与业务模式适应性评估

6.3.1 总则与评估机制

供应链 ESG 战略的制定、实施与调整应遵循“评估—规划—执行—评估”的动态闭环管理原则。适

应性评估应用于战略周期的全过程,确保战略决策基于现实业务模式,并在执行中保持与内外部环境的适配性。企业需建立常态化的适应性评估机制,采用“情景分析+绩效对标”相结合的方式,定期评估供应链 ESG 战略与业务模式的匹配度,并形成供应链 ESG 战略适应性评估报告。

6.3.2 初步适应性评估(战略制定阶段)

在制定应对策略与规划前,应启动初步适应性评估,以确保战略目标的可行性。该评估应基于 6.2 的战略层面风险与机遇识别结果,重点分析:

- a) 资源匹配度:评估企业现有资源(预算、团队、数据系统)是否支持战略目标的实现;
- b) 业务模式兼容性:分析当前的供应商合作模式、采购流程、成本结构能否承载 ESG 管理要求,识别存在的核心矛盾与冲突;
- c) 初步情景测试:模拟关键 ESG 风险(如核心供应商中断)对现有供应链业务模式的冲击,评估其脆弱性。

初步评估的结论应作为制定分阶段目标、实施路径和资源保障计划的核心输入。

6.3.3 定期与专项适应性评估(战略执行阶段)

在战略执行过程中,应通过以下评估进行持续监控与反馈。

- a) 定期评估:常规情况下应每年至少开展 1 次全面评估。评估内容宜包括:
 - 1) 情景分析:模拟关键内外部情景(如 ESG 政策收紧、市场 ESG 需求变化)测试战略应对能力,评估现有资源储备与应对措施适配性;
 - 2) 绩效对标:选取行业内 ESG 管理领先企业或行业平均水平作为对标基准,从“治理完善度、风险管控效率、ESG 绩效达成、供应链协同能力”等维度设置对标指标,分析差距及成因,明确改进方向。
- b) 专项评估:遇 ESG 政策重大调整、供应链业务模式变革,或战略实施评估结果严重不达标等特殊情况,应立即启动专项评估,针对性分析变化因素对战略适配性的影响。

6.3.4 战略动态调整机制

建立“评估—反馈—优化”的闭环调整流程,确保供应链 ESG 战略始终适配企业实际需求,具体要求如下:

- a) 调整触发条件:当定期评估或专项评估结论表明战略与业务模式不再适配时(如资源不匹配、政策更新、供应链结构变化,或实施成效未达预期),应启动战略调整;
- b) 调整流程:由管理层联合执行层提出战略调整方案,基于适应性评估报告所揭示的问题,明确调整内容(如优化供应商 ESG 准入标准、调整 ESG 管理预算),经企业决策层审议通过后组织实施,同步完成内外部宣贯(如向供应商传递调整后的 ESG 要求);
- c) 效果验证:战略调整后,定期跟踪关键指标(如供应商 ESG 评级提升率、ESG 风险发生率下降幅度),验证调整效果;若未达预期,重新分析问题并优化调整方案。

6.4 供应链 ESG 应对策略与规划

6.4.1 战略决策融合机制

建立 ESG 与供应链重大决策的协同机制,避免 ESG 管理与业务运营脱节,具体要求如下。

- a) 决策权重设定:在供应商准入、合作续约、订单分配、供应商分级等关键决策中,纳入 ESG 评估指标并设定合理权重,与价格、质量、交付等传统指标共同构成综合评分机制,ESG 评估结果未达基本要求的供应商不应进入合作序列。

- b) 跨部门协同:建立供应链 ESG 决策协调机制,由采购、ESG 管理等相关部门联合开展评估工作,协调解决 ESG 要求与业务效率、成本控制等方面的矛盾,重大决策事项应提交企业决策层审议。
- c) 制度保障:制定供应商 ESG 战略管理相关制度,明确各部门在 ESG 要求嵌入、风险合规审核、资源保障、标准制定与效果评估等方面的职责,确保决策流程规范化、责任清晰化。

6.4.2 目标设定与实施计划

结合企业发展阶段与供应链实际,将供应链 ESG 战略拆解为分阶段目标与配套实施路径,具体要求如下。

- a) 分阶段目标:短期实现核心供应商 ESG 评估全覆盖,建立风险预警机制;中期推动重点供应商 ESG 表现达标率提升,核心供应商在环境、社会、治理关键领域取得改进成果;长期建成优质 ESG 供应商合作模式,实现供应链 ESG 关键指标可视化管理。
- b) 实施路径:制定供应链 ESG 战略实施计划,短期聚焦供应商 ESG 现状诊断与风险分级,建立供应商 ESG 档案;中期重点推进高风险供应商改进与优质 ESG 供应商培育;长期推动供应链上下游 ESG 协同,探索可持续合作模式。
- c) 资源保障与动态适配:企业应根据自身规模与供应链成熟度,逐步配置必要的专项预算与人力资源,预算应覆盖 ESG 评估、培训、供应商改进支持等关键领域,团队配置应结合供应链规模与管理复杂度确定;实施计划应预留调整空间,可根据内外部环境变化(如政策更新、供应链结构调整)动态优化阶段目标与路径,确保战略落地适配企业实际需求。

6.4.3 差异化应对措施

针对不同类型 ESG 风险与供应商 ESG 表现,采取差异化管理措施,同步推进风险防控与机遇转化。

- a) 风险应对措施。
 - 1) 转型风险:建立外部政策与行业规则跟踪机制,及时向供应商传递 ESG 相关要求;针对核心与高风险供应商的能力短板,提供合规指导或第三方服务对接;建立供应商 ESG 负面信息响应机制,快速处置风险事件。
 - 2) 物理风险:指导核心供应商制定 ESG 应急方案,完善供应链备份机制;优先选择具备资源韧性与环境适应能力、社会履约能力的供应商开展合作,推动供应商提升 ESG 综合管理水平。
- b) 机遇落地措施:
 - 1) 政策机遇:联合供应商对接 ESG 相关政策支持,共同申报 ESG 改进项目;
 - 2) 技术机遇:搭建 ESG 技术交流平台,推动供应商与技术机构合作,提升 ESG 管理技术水平;
 - 3) 市场机遇:联合 ESG 表现优秀的供应商开发符合 ESG 需求的产品与服务,拓展 ESG 相关市场。
- c) 分级管理:根据供应商 ESG 表现划分至少三个管理等级(如优秀、合格、待改进),对优秀等级供应商给予合作倾斜(如订单优先分配、合作期限延长);对合格等级供应商明确持续改进方向,定期跟踪表现变化;对待改进等级供应商设定整改期限与达标要求,整改未达标的调整合作范围或终止合作,分级标准应结合行业特性与企业供应链风险承受能力制定,确保通用性与适配性。

6.5 供应链 ESG 财务影响评估

6.5.1 当期财务影响评估

定期核算与供应链 ESG 管理相关的财务收支及资产变动情况,形成供应链 ESG 财务影响报告,具体涵盖:

- a) 成本端影响:统计供应商 ESG 评估、整改支持、ESG 相关原材料采购、风险处置(如 ESG 问题导致的应急采购)等环节产生的成本,分类纳入对应财务科目,明确各类成本占比;
- b) 收益端影响:核算因供应商 ESG 表现提升带来的收益,包括 ESG 相关效率优化(如资源利用效率提升)导致的采购成本下降、ESG 合规产品溢价收入、ESG 风险规避(如避免违规罚款、品牌损失)带来的潜在收益;
- c) 资产端影响:评估因供应商 ESG 问题导致的企业资产减值(如预付账款坏账、不合格库存贬值等),按会计准则计提资产损失。

6.5.2 预期财务影响评估

结合供应链 ESG 战略规划,预测不同时段供应商 ESG 管理对企业财务的变动趋势,将预期财务影响纳入企业年度预算,与采购计划、投资决策联动,引导资源向供应链 ESG 管理高收益领域倾斜,并按以下阶段进行评估:

- a) 短期预期:测算供应链 ESG 管理基础设施建设(如 ESG 数据库搭建、评估工具开发)的投入规模,以及由此带来的管理效率提升收益(如评估流程优化节约的人工成本);
- b) 中期预期:分析优质 ESG 供应商合作比例提升带来的成本优化空间、ESG 品牌价值提升带来的收入增长潜力;
- c) 长期预期:评估 ESG 合规带来的税费节约(如 ESG 相关政策优惠)、ESG 表现优秀带来的融资成本降低(如 ESG 评级优势获得的利率优惠);
- d) 预测方法与调整:预期评估可采用趋势分析法、情景模拟法等通用工具,结合行业平均水平与企业历史数据确定预测参数;每年度应结合当期财务影响评估结果复盘预测准确性,优化预测模型与参数,确保预期数据与实际情况偏差可控。

7 风险和机遇管理

7.1 总体要求

为系统性防控供应链全生命周期 ESG 风险、高效转化关联机遇,企业应围绕识别、评估、监测、管理核心环节,实施供应链 ESG 风险机遇管理,保障供应链运营安全与可持续发展价值。

7.2 运营层面风险和机遇的识别与评估

7.2.1 识别与评估流程

应建立标准化流程,系统开展供应链 ESG 相关影响、风险和机遇的识别与评估,具体内容如下。

- a) 识别方法:结合供应链业务范围与供应商合作类型,采用资料分析(如供应商报告、行业数据)、现场调研、跨部门研讨等方式,识别供应商在环境、社会、治理领域可能产生的实际或潜在影响,以及关联的风险和机遇(风险和机遇的具体类别及核心领域见 6.2)。
- b) 识别范围:识别应覆盖供应链全生命周期环节(如原材料采购、生产制造、物流运输、合作终止),并考虑内外部关联因素(内部如企业 ESG 战略目标,外部如政策法规、利益相关方关切、行业趋势),确保无重大识别盲区。

- c) 评估维度:从“发生可能性、影响程度、影响途径”三个维度开展评估,明确评估所采用的关键假设、输入参数及数据来源,确保评估逻辑清晰、依据充分。
- d) 流程融入:将识别评估流程嵌入供应商准入、合作续约等关键节点,与供应链现有管理流程衔接,避免重复工作。

7.2.2 优先级排序

建立优先级排序标准,对识别出的供应商 ESG 相关影响、风险和机遇进行分级,明确管理重点。

- a) 排序依据:结合法律法规要求、对企业战略目标的影响(战略层风险机遇的影响程度分级见 6.2)、财务关联度、利益相关方关切程度等因素,制定排序指标体系。
- b) 分级管理:将影响、风险和机遇划分为“高、中、低”三个优先级,高优先级事项应满足“法律法规强制要求+对战略目标影响重大+可能引发重大财务损失或品牌风险”任一条件,应提交决策层重点审议,纳入年度重点管理任务;中优先级事项应满足“行业标准推荐要求+对业务运营有一定影响+可能引发局部风险”,由管理层统筹管理;低优先级事项由执行层常规跟踪。
- c) 闭环管理:应明确风险状态分类及归档要求。风险状态分为“正在进行、部分结束、已结束、归档”四类;已结束的风险事件自验证通过之日起满 2 年,纳入归档管理,且不再纳入 ESG 评级扣分范围。
- d) 动态更新:定期复核优先级排序结果,结合内外部环境变化(如政策更新、供应链结构调整)调整排序,确保管理重点与实际需求匹配。

7.3 风险和机遇的监测与管理机制

7.3.1 管理制度建设

企业制定供应链 ESG 相关影响、风险和机遇的管理制度,明确管理目标、范围与责任分工,具体要求如下。

- a) 制度目标:围绕预防、减轻和补救供应链 ESG 实际及潜在影响,应对风险、挖掘机遇,明确制度的核心方向与预期成效。
- b) 适用范围:界定制度覆盖的业务活动(如采购、合作履约)、供应链环节(如供应商准入、日常协作)、区域因素及利益相关方。
- c) 责任分工:明确内部负责制度实施的最高管理级别,以及各部门(采购、合规、ESG 管理等)在监测、管控中的具体职责。
- d) 利益相关方参与:制定制度时应充分考虑关键利益相关方(如核心供应商、行业协会)的意见,通过适当方式(如供应商大会、书面告知)向潜在受影响的利益相关方传递制度要求,必要时联动利益相关方共同实施管理。

7.3.2 监测流程构建

建立标准化监测流程,运用多样化工具提升监测效率与准确性,具体要求如下。

- a) 监测流程:明确从信息收集、分析研判到结果反馈的全流程步骤,确保监测覆盖供应商 ESG 影响、风险和机遇的关键变化。
- b) 流程融入:将监测流程嵌入供应链日常管理(如供应商月度沟通、季度评估),与采购订单跟踪、质量管控等流程协同。
- c) 监测工具:结合管理需求选用监测工具,可运用信息化系统记录和保存相关数据,借助数据分析工具开展风险趋势研判;工具选择应考虑企业资源条件,大型企业可采用定制化系统,中小微企业可采用标准化表格、台账等简易工具,确保不同规模企业均能落地。

- d) 监测频率:根据影响、风险和机遇的优先级确定监测频率,高优先级事项适当提高监测频次,定期形成监测结果报告,支撑管理决策。

7.3.3 管理措施实施

针对监测结果,制定并落实针对性管理措施,推动影响缓解、风险防控与机遇转化,具体要求如下。

- a) 措施制定:梳理已采取及未来拟采取的管理措施,明确各项措施的预期结果、实施范围(如覆盖的业务活动、供应商类型)及时间规划。
- b) 补救措施:对已造成的供应商 ESG 实际重大影响,制定补救方案,为受影响群体提供必要支持,降低影响后果。
- c) 进展评估:定期对措施实施进展进行定性与定量分析,监测目标完成情况,统计措施投入的人力、财力等资源,评估措施有效性。
- d) 动态调整:根据措施实施效果与监测结果变化,及时优化调整管理措施,确保适配实际需求。

7.3.4 应急响应机制

针对供应链 ESG 重大风险(如核心供应商环保停产、多级供应商劳工纠纷、自然灾害导致的供应中断等),建立“快速响应—及时制定—高效落地”的应急流程,具体要求如下。

- a) 风险触发:监测到供应商发生重大 ESG 负面事件、生产场地因合规处罚或自然因素停工等情形时,执行层应在短时间内将事件核心信息(含影响范围、预估损失)同步至管理层归口部门。
- b) 方案制定:管理层联合执行层组建应急小组,在合理时限内输出处置方案,核心内容包括:启动备选供应商(匹配原供应商产能及 ESG 标准)、调整订单交付计划、针对性应对舆情风险。
- c) 落地跟踪:执行层定期向管理层反馈方案进展,推动核心供应链环节尽快恢复稳定;风险处置完成后,及时形成《应急处置复盘报告》,总结经验并优化应急流程。

8 指标与目标

8.1 总体要求

企业应围绕供应链 ESG 管理需求,建立科学的指标和目标设定机制,用于量化引导供应商 ESG 管理方向、监督管理过程、评价管理成效,为供应链 ESG 战略落地提供可衡量、可追溯的管理支撑。

8.2 指标设定与管理

8.2.1 指标设定

企业应结合合规要求、供应链管理需求及供应商合作实际,从“企业管理端”与“供应商表现端”设定指标,兼顾定性描述与定量计量,具体要求如下。

- a) 企业管理端指标:用于衡量自身供应链 ESG 管理工作的推进成效,涵盖两类指标:
 - 1) 定量指标:如供应商 ESG 评估覆盖率、ESG 培训开展次数、高风险供应商整改完成率、供应链 ESG 管理制度修订频次等,可直接通过数据计量管理效果;
 - 2) 定性指标:如供应商 ESG 管理流程的规范性、ESG 跨部门协同机制的有效性、供应商对管理要求的认可程度等,通过描述性评估反映管理质量。
- b) 供应商表现端指标:用于评估供应商 ESG 履职情况,覆盖环境、社会、治理维度,包含两类指标:
 - 1) 定量指标:如供应商环保合规达标率、职业病发生率、安全生产事故起数、ESG 相关专项认证持有比例、碳排放量等,通过数据量化供应商实际表现;

- 2) 定性指标:如供应商 ESG 管理的完整性、劳工权益保障措施的落实情况、商业道德承诺的履行情况等,通过核查与描述判断供应商 ESG 管理水平;
- c) 指标适配性:定量指标明确“基础阈值+行业调整系数”,定性指标提供“分级判定标准”;同时预留指标调整空间,允许企业结合供应链规模(如中小型企业可简化定量指标数量)、行业特性(如制造业侧重环境维度指标,服务业侧重社会维度指标)补充或调整指标,确保通用性与适配性平衡。

8.2.2 指标管理

企业建立全流程指标管理机制,明确责任分工、管控要求与优化逻辑,确保指标体系有效运行,具体要求如下。

- a) 管理机制构建:制定《供应链 ESG 指标管理手册》,明确:
 - 1) 责任架构:确定指标归口管理部门(如 ESG 部门、采购部门)、协作部门(如合规、财务)及供应商的职责,避免管理脱节;
 - 2) 操作流程:规范指标数据/信息的收集(如企业内部填报、供应商提交)、评价审核(如部门交叉校验、第三方核查)、汇总分析等环节,明确各环节的完成时限与交付成果;
 - 3) 说明文件:对每类指标(含定性与定量)的定义、评估标准(如定性指标的“优秀/合格/不合格”判定依据)、数据来源(如定量指标的统计口径、定性指标的核查材料要求)进行详细说明,确保理解一致。
- b) 分类管控与质量保障:
 - 1) 定量指标:建立数据质量管控机制,通过抽样核验(如对比供应商自报数据与现场核查结果)、逻辑校验(如指标间数据关联性验证)确保数据真实准确,对异常数据及时追溯原因并修正;
 - 2) 定性指标:制定标准化评估量表或核查清单,明确评估维度与评分/判定规则(如“制度完整性”按“有专门制度/嵌入其他制度/无制度”三级判定),避免主观偏差,同时保留评估过程记录(如访谈纪要、核查照片)作为佐证。
- c) 中小微供应商指标支持:针对中小微供应商,实施“轻量化指标管理方案”,包括但不限于指标简化、答疑通道、能力培训、技术指导等。
- d) 动态优化:
 - 1) 定期复盘:每年度结合内外部变化(如 ESG 法规更新、供应链战略调整、行业实践升级),评估现有指标的适用性,例如新增“供应商 ESG 数字化管理水平”等定性指标、优化“碳排放量”等定量指标的统计口径;
 - 2) 对标迭代:参考国际通行标准(如 GRI、SASB)与行业领先企业实践,补充或调整指标类型,例如引入“供应商 ESG 风险应对预案有效性”等定性指标,提升指标体系的科学性与前瞻性。

8.3 目标设定与管理

8.3.1 目标设定

企业从合规、战略、实践三个维度确定供应商 ESG 管理目标,确保目标兼具强制性与导向性,具体要求如下。

- a) 合规导向目标:依据国家法律法规、行业监管标准及地方要求,设定供应商 ESG 基础合规目标,如供应商环保资质持有率、劳动用工合规达标率、安全生产零重大事故等,保障供应链 ESG 管理底线合规。

- b) 战略导向目标:结合企业供应链 ESG 战略规划,设定与战略匹配的进阶目标,如核心供应商 ESG 评级提升比例、高风险供应商整改完成率、供应链 ESG 协同改进项目数量等,推动供应链 ESG 表现持续升级。
- c) 实践导向目标:参考供应链业务特点、利益相关方关切及国际通行实践,设定差异化目标时应遵循“核心指标统一+行业补充指标弹性”原则,核心指标(如供应商 ESG 信息披露率、ESG 培训覆盖率)适用于各行业,行业补充指标(如重化工行业的危废处理合规率、快消行业的包装回收利用率)由企业结合自身行业特性增设,确保目标既通用又贴合实际。

8.3.2 目标管理

企业建立目标全周期跟踪与动态优化机制,避免目标僵化,确保管理实效,具体要求如下。

- a) 进度跟踪:按既定周期收集目标相关数据,分析目标达成进度,识别未达预期的关键环节,形成目标进展分析报告。
- b) 问题归因:对目标未达预期的情况,采用“流程复盘+责任追溯”通用方法排查原因,流程复盘应检查“目标分解—措施落地—资源保障”全链条是否存在断点,责任追溯应明确未达预期环节的责任主体,避免归因模糊。
- c) 问题处置:对目标未达预期的情况,深入排查原因(如供应商能力不足、管理措施不到位),制定针对性改进方案(如增加供应商培训、优化管控流程),推动目标逐步落地。
- d) 动态调整:结合内外部环境变化(如 ESG 法规更新、供应链范围调整、战略升级),适时修订目标内容或调整实现周期,确保目标始终与供应链实际管理需求适配。

9 沟通

9.1 总体要求

企业应建立系统化、规范化的供应链 ESG 沟通与信息披露机制,确保与内外部利益相关方的信息传递顺畅、需求响应及时,并满足合规披露要求。该机制以识别关键利益相关方为前提,通过建立差异化的沟通与报告机制,实现信息双向流动,有效管理风险、挖掘协作机遇,提升供应链 ESG 管理的透明度、信任度与协同效率。

9.2 利益相关方沟通

9.2.1 利益相关方识别

企业应从供应链 ESG 管理关联维度出发,梳理关键利益相关方,明确沟通重点方向:

- a) 核心协作方:以供应商为核心,按合作层级(核心供应商、重点供应商、普通供应商)区分,重点沟通 ESG 管理要求落地难点、能力提升需求、协同项目推进建议等;
- b) 内部协同方:覆盖采购、合规、ESG 管理、财务、生产等部门,聚焦供应链 ESG 管理中的流程衔接、资源支持、风险处置协同等问题;
- c) 外部监督与支持方:包括行业协会、监管机构、第三方评估机构,重点对接政策解读、行业标准更新、ESG 评估技术支持、合规校验反馈等;
- d) 价值关联方:如客户、社区、员工,收集其对供应链 ESG 表现的期待(如绿色采购、劳工权益保障)、产品可持续性疑问及改进建议。

9.2.2 沟通机制与实施

企业应针对不同利益相关方特点,采用差异化沟通方式,确保信息双向传递、需求有效响应:

- a) 与供应商双向沟通机制。
 - 1) 供应商向企业反馈要求: 供应商应报送环保合规、劳工权益、安全生产等 ESG 关键合规领域信息及佐证材料; 针对企业提出的整改要求, 定期报送整改进展与完成情况; 发生环保违规、劳工纠纷等重大影响事件时, 主动报告事项详情、影响范围及应对措施。
 - 2) 企业向供应商传递要求: 企业应传递供应链 ESG 管理要求、准入标准及评估规则等核心管理规范; 定期反馈供应商 ESG 评估结果, 明确优势项与待改进项; 针对供应商提出的 ESG 管理疑问, 及时提供专业指导意见。
 - 3) 分级沟通机制: 根据供应商 ESG 风险等级实施差异化沟通策略。对 ESG 高风险或关键供应商, 提高沟通频率与信息深度, 开展专项评价审核与现场验证; 对表现良好或低风险供应商, 可适当简化流程, 采用年度评估+负面事件触发式沟通, 提升管理效率。
 - 4) 质量规范: 供应商报送信息应附原始凭证或佐证材料, 确保数据真实可追溯; 企业明确 ESG 信息核算口径, 要求供应商按统一标准填报, 确需调整的应说明原因; 企业每季度对供应商报送信息开展抽样核查, 重点验证信息真实性与佐证材料完整性, 确保报告覆盖核心 ESG 领域, 无影响采购决策的重大信息遗漏。
- b) 内部沟通机制。
 - 1) 跨部门协同机制: 建立定期会议制度, 共享供应商 ESG 信息, 协调解决管理中的矛盾, 确保 ESG 与业务决策(采购、订单分配等)融合。
 - 2) 纵向信息传递机制: 执行层按月度向管理层汇总上报供应商 ESG 评估、风险监控等日常信息; 管理层按季度/年度向决策层汇报战略目标进展、重大风险及管理成效。信息传递路径清晰、内容准确、频率固定。
- c) 外部多元沟通机制: 参与行业供应链 ESG 交流活动, 分享管理经验并借鉴行业实践; 定期对接监管机构, 汇报供应链 ESG 合规情况; 邀请第三方机构开展座谈, 获取评估工具优化、供应商能力提升等支持。

9.3 信息披露

9.3.1 披露内容与要求

企业围绕供应链 ESG 管理议题开展对外信息披露, 以监管要求为基础、利益相关方需求为导向, 平衡信息完整性与可及性, 确保披露工作规范有序。聚焦供应链 ESG 关键信息, 核心内容如下:

- a) 披露内容: 涵盖供应链 ESG 治理、战略、风险和机遇管理、指标和目标进展, 关联供应商等价值链环节;
- b) 质量要求: 确保信息可靠、相关、可比、可验证、可理解且及时, 清晰区分重要信息与其他信息;
- c) 其他要求: 报告期与财务报表一致, 按需披露可比数据; 涉密、商业敏感等豁免披露信息应说明原因。

9.3.2 披露形式与规范

企业通过“多载体+全渠道+严管控”组合模式, 保障披露形式适配不同场景、信息传递高效合规:

- a) 报告载体: 以 ESG 综合报告中“供应链 ESG 管理”章节为基本载体形式, 系统呈现核心披露内容; 按需编制供应链 ESG 专项报告;
- b) 传播渠道: 线上通过企业官网 ESG 专栏、投资者平台、供应商专属沟通系统等, 发布报告及动态信息(如政策更新通知、重要成果公告); 线下结合行业峰会、利益相关方座谈会等, 发布披露摘要或开展专题解读, 提升信息触达广度;
- c) 管理机制: 制定供应链 ESG 信息披露操作规范, 明确各环节责任分工, 规范数据验证流程(核

心数据应内部交叉校验,重要信息可引入第三方鉴证);定期调研利益相关方对披露形式的意见,优化报告结构与渠道选择,确保信息易获取、易解读。

10 供应商全生命周期 ESG 管理

10.1 总体要求

为推动供应链 ESG 管理从总体框架向场景化落地延伸,实现“风险可控、绩效提升、协同发展”目标,企业应明确多级供应商 ESG 管理机制,构建覆盖供应商“准入—合作—评估—赋能—退出”全生命周期的 ESG 管理机制,将 ESG 要求贯穿供应商合作各环节,确保管理原则转化为可操作的实践动作。

10.2 多级供应商 ESG 管理

10.2.1 企业对一级供应商的直接管理要求

一级供应商作为企业供应链直接合作主体,企业应采取“全流程管控+责任绑定”模式,落实直接管理职责,具体要求如下。

- a) 准入管控:将 ESG 表现纳入一级供应商准入指标,通过“资料核验+现场初查”两种方式,核查一级供应商 ESG 相关合规资质、近 2 年 ESG 违规记录,未达准入标准的否决合作资格。
- b) 日常监测:建立一级供应商 ESG 动态监测机制,按合作规模与风险等级确定监测频次。
- c) ESG 传导:要求一级供应商将企业 ESG 管理要求传导至其下游核心二级供应商,并签订 ESG 要求传导承诺书;明确一级供应商应同步的二级供应商信息范围(资质证明、高风险领域)、传递频次,企业定期核查信息同步完整性,未按要求传导的扣减 ESG 评价分数。
- d) 评估与整改:每年对一级供应商开展 ESG 综合评估,区分合规项(一票否决)与绩效项(分级评分);评估结果划分为优秀、合格、待改进,优秀供应商优先获得订单倾斜、赋能资源,待改进供应商应在 30 个工作日内提交整改方案并落实,整改不达标者缩减合作范围或终止合作。

10.2.2 企业对二级供应商的间接管控要求

企业对二级供应商采用“动态监测+抽样核验”模式,落实间接管控职责,具体要求如下。

- a) 范围界定:明确二级供应商管控重点为核心产品相关环节,非核心环节可由一级供应商自主管控;建立二级供应商重点清单,按合作规模、风险等级确定管控优先级,高风险品类优先纳入管控范围。
- b) 抽样核验:每年度联合一级供应商开展二级供应商抽样核验,抽样比例按风险等级差异化设定。一级供应商应配合提供核验所需资料并协助现场对接。
- c) 风险追溯与处置:当二级供应商出现重大 ESG 风险(如重大环保事故、违法用工)时,企业应要求一级供应商在 24 小时内反馈风险详情及已采取措施;启动“风险追溯”流程,核查一级供应商是否履行下游管控责任,若因一级供应商管控不力导致风险,应约谈一级供应商负责人并要求限期整改,同时扣减其 ESG 评价分数。
- d) 信息同步与归档:要求一级供应商每季度同步核心二级供应商 ESG 基础信息(资质证明、合规记录),企业建立“二级供应商信息档案”,动态更新风险数据;将二级供应商风险情况纳入一级供应商评估指标,推动一级供应商强化下游管控能力。

10.2.3 企业对供应商 ESG 对接人的管理要求

ESG 对接人是企业联动多级供应商的核心枢纽,企业应通过“备案管理+能力支持”,确保对接人有效发挥桥梁作用,具体要求如下。

- a) 备案与更新管理:要求一级供应商及核心二级供应商在合作启动后 10 个工作日内,提交 ESG 对接人信息(姓名、职务、联系方式)至企业备案;对接人发生变动时,应在 5 个工作日内同步更新信息,企业建立“多级供应商 ESG 对接人档案”,确保沟通无断层。
- b) 能力支持措施:针对中小微二级/三级供应商对接人,企业可提供基础 ESG 培训(如线上合规课程、入门手册),每年至少开展 2 次;建立“对接人沟通专线”,及时响应对接人在信息传递、风险处置中遇到的疑问,协助解决管控过程中的困难。
- c) 工作监督与考核:将对接人工作成效纳入一级供应商 ESG 评价机制,对接人信息传递及时、配合核验积极的,为一级供应商加分;对接人工作不力(如信息传递延迟超 3 次、风险隐瞒不报)的,要求一级供应商限期更换对接人,并扣减其 ESG 评价分数。

10.3 供应商 ESG 管理流程

企业应围绕供应商“准入—合作—评估—赋能—退出”五大阶段,构建闭环管理机制,以“风险前置、动态管控、绩效优化、协同提升”为核心逻辑,确保各阶段管理衔接顺畅、目标一致,具体要求如下。

- a) 准入阶段:以“防控源头风险”为核心目标,结合法规要求、行业特性及企业战略,建立差异化准入标准,重点关注供应商合规基础与风险倾向;通过“评估—决策—承诺”的管理逻辑,筛选符合 ESG 基础要求的合作主体,避免高风险供应商进入供应链;具体筛查流程、指标设定及决策细则见附录 B 中 B.2,企业可结合合作重要性调整实施强度。
- b) 合作阶段:以“动态管控风险”为核心目标,基于供应商风险等级与合作规模,建立分层分类的监测与沟通机制,实时跟踪 ESG 表现波动;通过“监测—预警—处置”的管理逻辑,及时识别并化解合作过程中的 ESG 风险,确保供应链运营合规稳定;具体监测方案、异常处置流程及沟通机制见 B.3,企业可结合品类特性优化监测频次与方式。
- c) 评估阶段:以“优化资源配置”为核心目标,结合合作阶段动态数据,建立周期性综合评估机制,兼顾合规底线与绩效提升;通过“评级—反馈—应用”的管理逻辑,将评估结果与合作策略挂钩,推动优质供应商获得更多资源,督促待改进供应商提升;具体评估标准、评级规则及结果应用细则见 B.4,企业可结合行业基准调整评估维度。
- d) 赋能阶段:以“协同提升能力”为核心目标,基于评估结果识别供应商 ESG 短板,建立差异化赋能机制,覆盖合规补弱、能力建设、资源支持等方向;通过“需求—方案—验证”的管理逻辑,帮助供应商补齐 ESG 能力缺口,实现供应链整体 ESG 绩效提升;具体赋能需求识别、方案设计及效果验证流程见 B.5,企业可结合供应商规模提供定制化支持。
- e) 退出阶段:以“实现风险闭环”为核心目标,明确退出启动条件与审批流程,重点关注合规遗留问题与供应链衔接影响;通过“排查—处置—验收”的管理逻辑,确保退出过程平稳、风险清零,避免对业务连续性造成冲击;具体退出流程、风险排查清单及验收标准见 B.6,企业可结合合作重要性制定过渡方案。

10.4 供应商 ESG 管理内容

企业宜围绕以下核心议题建立管理框架,明确各议题的管理内涵及企业实施管理的价值目标,以协同供应链实现可持续发展。

- a) 环境:涵盖供应商在运营过程中对自然环境的影响,主要包括气候变化应对、污染防控、废弃物管理、能源使用效率、水资源管理及生物多样性保护等。企业应加强供应商环境管理,以系统防范环境合规与事故风险、提升全链资源效率,并强化绿色供应链建设与品牌声誉。
- b) 劳工与人权:涉及供应商在用工过程中对员工基本权益的保障,包括劳动合同、薪酬福利、工作时间、禁止强迫劳动与童工、反歧视、职业健康与安全等。企业推动该领域管理,能够避免因劳工争议引发的运营中断与声誉损失,提升供应链的稳定性与社会合规水平。

- c) 可持续采购:关注供应商在原材料采购来源合法性、生态友好性、对下游 ESG 要求的响应以及次级供应商管理等方面的表现。企业宜倡导可持续采购,以增强供应链透明度与可追溯性,降低关联违规及断链风险,提升整体可持续竞争力。
- d) 社会责任:包括供应商在带动就业、社区公益、志愿服务及助力乡村振兴等国家战略方面的实践与贡献。企业重视供应商社会责任履行,可共同提升品牌价值与社会认同,实现企业与社区共同发展。
- e) 公平运营:涵盖供应商在商业道德领域的实践,包括反腐败与反贿赂、知识产权保护、公平竞争、数据安全与隐私保护、产品质量与消费者权益等。企业加强该领域管理,能够维护市场公平与客户信任,降低商业与法律风险。
- f) 治理:关注供应商的公司治理和 ESG 治理机制,包括公司治理与风险管理、董事会多元化构成、董事会独立性保障、ESG 治理、ESG 信息披露等。企业将 ESG 治理纳入供应商管理,有助于识别系统性风险,保障合作伙伴的长期稳定与合规韧性。

10.5 供应商 ESG 数字化管理

10.5.1 数字化管理平台核心功能

企业应建设或引入统一的供应商 ESG 数字化管理平台,该平台宜具备以下核心功能,以支撑全生命周期管理。

- a) 供应商门户:为各级供应商提供统一的在线窗口,用于政策查收、数据填报、整改反馈、在线培训与沟通,确保 ESG 要求传递与信息收集的标准化与高效性。
- b) 流程引擎:实现供应商准入、合作、评估、赋能、退出等全流程在线化与自动化,实现任务自动分配、流程实时跟踪、节点超时预警,确保管理过程可追溯、效率可衡量。
- c) 数据中枢:构建统一的供应商 ESG 数据库,通过标准接口整合内部与外部数据源,形成供应商 ESG 全景画像。
- d) 风险预警中心:基于预设规则与算法模型,对供应商 ESG 数据进行实时扫描与分析,实现风险自动识别、分级预警及预警信息的精准推送。
- e) 分析平台:提供可视化数据看板,动态展示目标达成、风险分布、绩效排名。

10.5.2 全流程数字化应用场景

数字化工具宜深度嵌入供应商生命周期各核心阶段,实现如下场景化应用:

- a) 准入阶段:应用数字化筛查工具,对接第三方数据库,对潜在供应商进行 ESG 风险的自动初筛与评分,提升筛查效率与广度;
- b) 合作阶段:通过平台对供应商 ESG 表现进行动态监控;
- c) 评估阶段:采用在线评估问卷、系统自动评分与排名,减少人工操作,提升评估的客观性、一致性和效率;
- d) 赋能阶段:利用在线学习平台、知识库、远程诊断工具,为供应商提供可规模化的培训与技术支援,降低赋能成本;
- e) 退出阶段:在系统中完整记录供应商合作周期的 ESG 表现与退出原因,形成历史数据库,为未来的供应商筛选提供数据参考。

11 改进

11.1 总体要求

企业应通过系统化的改进机制,识别并处置供应链 ESG 管理中的不符合项,推动管理绩效持续提

升。改进活动应基于内部评价审核、管理评审、第三方评价审核等结果,确保供应链 ESG 管理目标的实现与管理机制的持续优化。

11.2 不符合和纠正措施

当供应链 ESG 管理出现不符合(如供应商 ESG 合规不达标、内部管理流程失效等)时,企业应:

- a) 及时响应并控制不符合,处理相关后果;
- b) 调查根本原因,评估应采取的纠正措施,防止问题重复发生;
- c) 评审所采取纠正措施的有效性,必要时更新管理机制;
- d) 保留不符合性质、所采取措施及结果的成文信息。

11.3 持续改进

企业通过以下方式推动供应链 ESG 管理持续改进:

- a) 结合内部审核、管理评审及第三方审核结果,识别管理短板,明确改进方向;
- b) 参考行业实践与标准要求,优化管理流程、指标及目标;
- c) 总结有效管理经验(如供应商整改、ESG 协同案例),在内部及供应链上下游推广;
- d) 定期评估改进成效,确保供应链 ESG 管理适配内外部变化,提升整体 ESG 绩效。

附录 A
(资料性)
供应链 ESG 风险和机遇示例

A.1 供应链 ESG 风险

A.1.1 转型风险

转型风险指因外部政策、技术、市场等环境变革,对供应链 ESG 合规性、竞争力及稳定性产生的风险,具体包括如下。

- a) 政策法律风险:国内外 ESG 政策动态调整,供应商未及时适配可能面临成本增加、合规处罚;产品进出口 ESG 合规要求提高,可能导致产品无法进入目标市场,影响供应链运转。
- b) 技术风险:绿色生产、环境治理等技术快速迭代,供应商技术升级滞后可能导致产品竞争力下降;部分供应商技术能力薄弱,难以落实 ESG 改进措施,影响供应链整体 ESG 水平。
- c) 市场风险:消费者对 ESG 合规产品需求提升,供应链未及时调整产品结构可能面临产品滞销;竞争对手提升供应链 ESG 水平抢占市场份额,加剧企业竞争劣势;绿色原材料采购成本上升且无法分摊,压缩企业利润空间。
- d) 声誉风险:供应商发生环境污染、劳工权益纠纷等事件曝光,连带损害企业品牌形象;供应商产品质量问题引发召回,对企业声誉产生长期负面影响。
- e) 资信与贸易风险:供应商合同违约、财务状况恶化可能导致供应链中断;空转贸易、融资性贸易引发虚假交易,或进出口报关不合规、违反贸易制裁规定,使企业面临资金损失、海关处罚及贸易禁令。
- f) 治理与社会关联风险:供应商治理机制缺失导致合作稳定性不足;供应商存在非法用工、员工罢工等社会问题,或与社区产生矛盾引发抵制,影响其正常生产进而导致企业供应链受阻。

A.1.2 物理风险

物理风险指因自然环境变化对供应商生产经营、供应链连续性产生的直接风险,分为急性风险与慢性风险两类。

- a) 急性风险:极端天气可能导致供应商工厂停产、设备损毁、原材料/产品灭失,引发企业原材料供应中断、订单交付延迟;突发公共卫生事件导致供应链上下游停工停产、物流受阻,可能造成供应链局部或整体断裂。
- b) 慢性风险:长期水资源短缺、持续高温、土壤退化等环境问题,限制依赖相关资源的供应商生产规模,增加其运营成本;碳排放长期超标引发环保部门严格监管与处罚,影响供应商可持续经营能力,间接增加企业供应链合作风险。

A.2 供应链 ESG 机遇

供应链 ESG 机遇指通过供应链 ESG 管理可挖掘的、对企业可持续发展与竞争力提升有益的潜在机会,具体包括如下。

- a) 政策机遇:联合供应商对接 ESG 相关政策支持,共同申报项目,降低 ESG 管理成本,提升企业与供应商的政策适配性。
- b) 技术机遇:搭建供应链 ESG 技术交流平台,推动供应商与科研机构、技术服务商合作,提升供应商 ESG 技术水平;通过技术共享实现供应链 ESG 技术协同,降低整体技术升级成本。

- c) 市场机遇:联合 ESG 表现优秀的供应商开发绿色产品、ESG 合规服务,契合消费者与客户需求,拓展新市场;凭借优质供应链 ESG 表现吸引注重可持续发展的合作伙伴与投资者,提升市场竞争力。
- d) 成本优化机遇:推动供应商 ESG 改进,降低供应链能源、原材料消耗成本;减少供应商 ESG 风险事件,规避风险处置成本;通过 ESG 优化措施提升供应链效率,进一步压缩运营成本。
- e) 供应链韧性提升机遇:通过供应商 ESG 分级管理,优先与 ESG 表现优秀、抗风险能力强的供应商建立长期合作,减少供应链中断;指导供应商完善 ESG 应急方案,提升供应链应对物理风险、转型风险的韧性。

附 录 B
(资料性)
供应商 ESG 管理流程示例

B.1 总则

围绕供应商全生命周期 ESG 管理,构建“准入—合作—评估—赋能—退出”五维协同机制,明确各环节通用实施框架、核心原则与协同要求,支撑供应链 ESG 战略与业务流程融合。

B.2 供应商准入阶段:ESG 风险前置筛查流程

供应商 ESG 准入风险筛查应通过差异化方式防控源头风险,明确 ESG 传导要求,形成可追溯记录,具体包括如下。

- a) 筛查标准制定:依据国家法规、行业标准及企业战略设定准入指标框架,涵盖环境、劳工与人权、公平运营等核心维度;针对不同风险等级的供应商类别(如战略供应商、普通供应商、高风险品类供应商)设定差异化指标权重与阈值要求,避免“一刀切”。
- b) 信息核验实施:采用“供应商自评+企业复核”机制,自评阶段通过标准化问卷收集 ESG 基础信息与 ESG 合规承诺;复核阶段根据供应商风险等级与合作重要性,选择资料审查、第三方数据库比对或现场初查等方式进行验证,确保信息真实可靠。
- c) 风险分级决策:根据核验结果将供应商划分为低风险、中风险、高风险三个等级,低风险供应商直接进入合作序列,中风险供应商应制定整改计划并限期复评,高风险供应商原则上不予准入;所有准入决策应附 ESG 传导承诺书,明确供应商对其下游链的 ESG 管理责任。
- d) 记录与追溯:建立供应商 ESG 准入档案,完整保存筛查记录、核验材料、决策依据及承诺文件,实现全过程可追溯,为后续合作提供基准参考。

B.3 供应商合作阶段:ESG 动态监测与协同沟通流程

供应商合作期 ESG 管理应按合作特性制定监测与沟通方案,动态跟踪表现,确保异常处置与信息传递及时,具体包括如下。

- a) 监测计划设定:结合供应商 ESG 风险等级、合作规模及品类特性,制定差异化监测频率与内容框架,高风险供应商提高监测频次并扩大监测范围,监测指标应与企业 ESG 年度目标及合规要求保持对齐。
- b) 信息获取与核验:建立“供应商主动报送+企业多源核验”机制,鼓励供应商定期提交 ESG 表现数据及改进情况;企业通过内部数据交叉校验、第三方机构验证、不定期现场抽查等方式核验信息真实性,重点防范数据造假与隐瞒行为。
- c) 异常事件分级处置:根据 ESG 异常事件的严重程度与影响范围,实施分级响应机制,轻微偏差通过日常沟通要求限期整改,中度偏差采取约谈、缩减订单等措施,严重偏差立即启动应急机制,包括暂停合作、启动调查及供应链替代方案。
- d) 分层沟通与反馈:依据供应商层级与合作深度,建立常态化沟通机制,包括年度 ESG 合作会议、季度进展复盘、月度问题协调等;同步建立线上沟通平台,确保 ESG 要求传递、问题反馈、需求响应的及时性与准确性,所有沟通记录归档备查。

B.4 供应商评估阶段:ESG 综合评级与策略适配流程

供应商 ESG 评估应定期开展综合评估,将 ESG 传导成效纳入维度,通过结果优化供应链资源配

置,具体包括如下。

- a) 评估范围与周期:根据供应商合作重要性、风险等级及业务关联度,设定年度、半年度或季度评估周期,核心供应商实现全覆盖评估,普通供应商可实行抽样评估或风险触发式评估。
- b) 评估标准与方式:构建“合规底线+绩效表现”双维度评估机制,合规项实行一票否决,绩效项从环境、社会、治理等多维度设置评分指标;评估可采用供应商自评、企业评审、第三方评估相结合的方式,确保客观公正。
- c) 评级划分与反馈:根据评估得分将供应商 ESG 表现划分为优秀、合格、待改进三个等级,评估结果应在规定时间内向供应商反馈,明确优势项、短板项及改进建议,并要求待改进供应商制定整改计划。
- d) 结果应用与策略适配:评估结果作为供应商分级管理、订单分配、合作续约的重要依据,优秀供应商在资源倾斜、长期合作等方面获得优先支持,待改进供应商纳入赋能计划或重点监控范围,对评估中发现的 ESG 传导缺失问题,要求供应商强化下游管理并作为下次评估重点。

B.5 供应商赋能阶段:ESG 能力提升流程

供应商 ESG 赋能应结合表现差异制定方案,延伸资源实现供应链 ESG 能力协同提升,具体包括如下。

- a) 赋能需求识别:通过评估结果分析、现场审核、供应商调研等方式,从合规短板、管理能力缺失、资源不足等维度识别供应商 ESG 提升需求,重点针对待改进供应商和中高风险供应商制定赋能计划。
- b) 赋能方案设计:根据需求类型制定差异化赋能措施,可包括 ESG 合规培训、管理工具共享、最佳实践推广、技术支援、第三方服务对接等;明确赋能目标、时间计划、资源投入及双方责任。
- c) 赋能实施与跟踪:成立联合工作小组或指定专人跟踪赋能进展,定期核查实施效果,协调解决赋能过程中的问题;建立赋能过程记录机制,包括培训签到、改进报告、支援记录等。
- d) 效果验证与迭代:通过后续评估、专项复查等方式验证赋能效果,达成目标的供应商转入常规管理,未达标的供应商分析原因并优化赋能方案,必要时调整合作策略。
- e) 成本分摊机制:探索与供应商共担赋能成本的合理方式,对通用性赋能内容企业可主导投入,对个性化需求鼓励供应商承担部分成本,具体方式在合作协议中明确。

B.6 供应商退出阶段:ESG 风险闭环流程

供应商 ESG 退出管理应按合作特性评估影响,核查 ESG 传导遗留问题,确保供应链风险清零,具体包括如下。

- a) 退出启动条件:明确供应商退出的 ESG 触发情形,如重大违规未整改、连续评估不达标、发生重大 ESG 事故等;根据供应商重要性层级,设定差异化的审批权限与决策流程。
- b) 退出风险排查:重点评估退出行为对供应链运营的潜在影响,排查 ESG 合规遗留问题、ESG 传导中断风险、业务连续性挑战等,形成风险排查报告并制定应对预案。
- c) 退出方案实施:根据风险排查结果,采取订单转移、库存清理、过渡期管理、替代供应商启动等措施,确保业务平稳过渡;对存在重大 ESG 遗留问题的供应商,应明确问题处置责任与时限。
- d) 退出验收与归档:完成退出后,对 ESG 风险闭环情况进行验收,确保无遗留风险;整理退出全过程文档,包括决策记录、风险排查报告、过渡方案、验收结论等,归档保存并共享至相关部门。

B.7 支撑保障机制

供应商 ESG 管理支撑保障机制应包括下列方面的内容,确保供应链 ESG 管理要求落地。

- a) 组织与责任机制:明确企业内部 ESG 管理委员会、归口部门、执行部门的职责分工,形成决

策—管理—执行三级责任机制；要求供应商指定 ESG 对接人并报备，确保 ESG 要求传导至多级供应商。

- b) 流程与工具保障：建立标准化供应商 ESG 管理流程，配套制定操作细则、工具表单与管理阈值；推进 ESG 数字化管理平台建设，实现准入、监测、评估、赋能、退出全流程线上化管理。
- c) 能力建设与培训：定期组织内外部 ESG 培训，内容涵盖政策法规、行业实践、操作技能等；针对供应商开展差异化培训，重点强化合规意识与管理能力，把培训效果纳入供应商评估机制。
- d) 绩效与激励设计：将 ESG 管理要求纳入部门与人员绩效考核，明确考核指标与奖惩机制；对 ESG 表现优秀的供应商给予公开认可、资源倾斜等激励，形成良性引导。

参 考 文 献

- [1] GB/T 18354—2021 物流术语
 - [2] GB/T 19001 质量管理体系 要求
 - [3] GB/T 23331—2020 能源管理体系 要求及使用指南
 - [4] GB/T 24001—2016 环境管理体系 要求及使用指南
 - [5] GB/T 24067—2024 温室气体 产品碳足迹 量化要求和指南
 - [6] GB/T 26337.2—2011 供应链管理 第2部分:SCM 术语
 - [7] GB/T 36000—2015 社会责任指南
 - [8] GB/T 39604 社会责任管理体系 要求及使用指南
 - [9] GB/T 41835 可持续采购 指南
 - [10] T/CERDS 2—2022 企业 ESG 披露指南
 - [11] T/CERDS 3—2022 企业 ESG 评价体系
 - [12] ISO 26000 Guidance on social responsibility
 - [13] ISO IWA 48 Framework for implementing environmental, social and governance(ESG) principles
 - [14] 中华人民共和国保守国家秘密法
 - [15] 中华人民共和国数据安全法
 - [16] 可持续发展报告指南(GRI Standards)(全球报告倡议组织)
 - [17] (EU)2024/3005 关于环境、社会和治理(ESG)评价活动的法规
 - [18] 欧洲可持续发展报告标准(ESRS)
 - [19] 联合国全球契约十项原则(联合国全球契约组织)
 - [20] 国际财务报告可持续披露准则——可持续相关财务信息一般披露要求(IFRS S1)
 - [21] 与自然相关的财务披露框架[自然相关财务信息披露工作组(TNFD)]
 - [22] 企业可持续发展尽职调查指令(CSDDD)
 - [23] 非上市中小微企业自愿性可持续发展报告准则(VSME)(欧洲财务报告咨询组)
 - [24] 关于印发《企业可持续披露准则基本准则(试行)》的通知(财会〔2024〕17号)
 - [25] 上市公司可持续发展报告指引(上海证券交易所、深圳证券交易所、北京证券交易所)
 - [26] 环境、社会及管治报告守则(香港交易所)
 - [27] 《中国企业可持续发展报告指南(CASS-ESG 6.0)之一般框架》及其分行业指南(中国企业改革与发展研究会、责任云研究院)
-