

從永續採購到綠色供應鏈管理—ISO 20400 永續採購指南標準

撰文：BSI 英國標準協會 企業服務部
永續標準副協理
鄭仲凱 (Ivan Cheng)



自從聯合國發佈 17 項永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 後，企業即開始思考如何透過系統面的管理方式，來達成消除貧窮、開發永續模式的耗用與生產、保護及管理社經基礎的自然資源等永續發展的最高目標。參考轄屬英國 FC Business Intelligence 集團的「倫理公司」(Ethical Corporation) 於 2017 年 7 月發表的企業趨勢研究白皮書《SDGs 與永續報告》(SDGs and sustainability reporting) 指出，聯合國已透過各國政府間採購途徑來推展 SDGs，未來企業配合全球 SDGs 的方向與步調，才能穩確獲利。採購管理 (Procurement) 是一個使企業展現社會責任並達成永續發展目標強而有力的工具。藉由將永續管理的概念導入採購政策與採購實務，企業才能管理在永續發展過程中環境、社會與經濟面向所產生的風險與機會。ISO 20400:2017 (Sustainable Procurement-Guidance) 的發佈，也使企業有一個系統性發展永續採購的良好指引。

ISO 20400:2017 永續採購指引介紹

1. ISO 20400:2017 永續採購指引架構

ISO 20400:2017 永續採購指引共分為七個章節，如同一般管理系統標準，前三個章節分別為範圍、規範性參考以及名詞解釋。主要核心內容為第四章至第七章，其主要的條文概念如下：

- (1) Clause 4 了解永續採購的基礎 (Understanding the fundamentals)：本章節主要提供永續採購的整體概觀，其描述了永續採購的原則與核心主題，通過盡職調查解決不利的可持續性影響，確定採購優先考量事項，以及發揮積極影響和避免共謀來管理營運的風險與機會。
- (2) Clause 5 將永續概念植入組織的採購政策和策略 (Integrating sustainability

into organization's procurement policy and strategy): 本章節就如何將永續議題考量納入組織的採購策略層面提供指導方向，以確保組織的意向，營運方向和關鍵永續採購優先考量事項得以實現。它旨在幫助高階管理階層制定永續採購政策和策略。

(3) Clause 6 建立永續採購基礎(Organizing the procurement function towards sustainability): 本章節描述組織要成功執行及持續改善永續採購所需要的基本條件與管理方法。組織需確保基本條件和管理方法已到位，以協助負責採購貨物或服務的個人將永續考量納入採購過程。

(4) Clause7 將永續納入採購流程 (Integrating sustainability into the procurement process): 本章節描述採購過程，並針對組織內負責實際採購的個人。對於處於相關職能部門的人，其亦描述瞭如何將永續性考量納入現有採購流程。

2. ISO 20400:2017 永續採購指引主要內涵

組織因產業與商品(或服務)之特性，其供應鏈架構差異甚大，組織應與利害關係人共同合作將永續採購過程中所需要考量的問題點進行排序，ISO 20400:2017 參考 ISO 26000:2010 企業社會責任指引(Social responsibility- Guidance)，將永續採購核心主題分為七個，包括

A. 組織管理

B. 人權: 盡職調查/人權風險狀況/避免共謀/解決申訴/歧視與弱勢族群/公民與政治權利/經濟、社會以及文化的權利/工作基本原則與權利

C. 勞工實務: 雇用與勞資關係/工作條件與社會保護/社會對話/職業安全衛生/職場的人力發展與訓練

D. 環境: 汙染預防/永續資源使用/氣候變遷減緩與調適/環境保護、生物多樣性及自然棲息地之回復

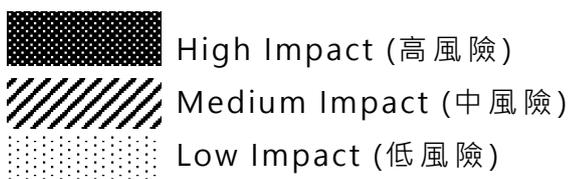
E. 公正營運實務: 反貪腐/負責的政治參與/公平競爭/促進價值鏈的永續責任/尊重財產權

F. 消費者議題: 公平市場行銷、事實無偏差資訊及公正契約實務/保護消費者健康及安全/永續消費/消費者服務、支援及抱怨與爭議解決/消費者資料保護與隱私權/必要服務的取得/教育與認知

G. 社區參與及發展: 社區參與/教育與文化/就業創造與技能發展/科技取得與發展/財富與所得之創造/健康/社會投資

發展永續採購的過程中，組織應先決定核心主題與議題對組織的相關性與重大性。其中相關性可藉由對於組織核心主題的連結性、法令或國際準則要求、對於供應鏈及組織內部活動的影響力等原則來判定；重大性可藉由與其不利永續發展影響的嚴重程度、發生頻率、涵蓋的供應鏈、採取行動或無法採取行動對此議題的潛在影響等來判定。最後利用不同的分類方法來呈現風險評估的結果，例如採購商品與服務類型、供應鏈對象或永續議題建立風險評估結果（如圖一範例）。

採購類別 \ 永續問題	永續問題一 (例如氣候變遷)	永續問題二 (例如健康與安全)	永續問題三 (例如當地僱用)
分類一 (例如清潔服務)	Low Impact (低風險)	High Impact (高風險)	Low Impact (低風險)
分類二 (例如建築物建造)	Medium Impact (中風險)	High Impact (高風險)	High Impact (高風險)
分類三 (例如包裝材料)	Medium Impact (中風險)	Low Impact (低風險)	Low Impact (低風險)



圖一、永續採購風險評估範例

組織於推行永續採購的過程當中，永續性考量需要與採購相關最高階策略結合，以確保永續採購過程的執行力，永續性採購政策需真實反映組織的核心價值、原則、目標，且必須符合環境、經濟與社會三個面向的考量。

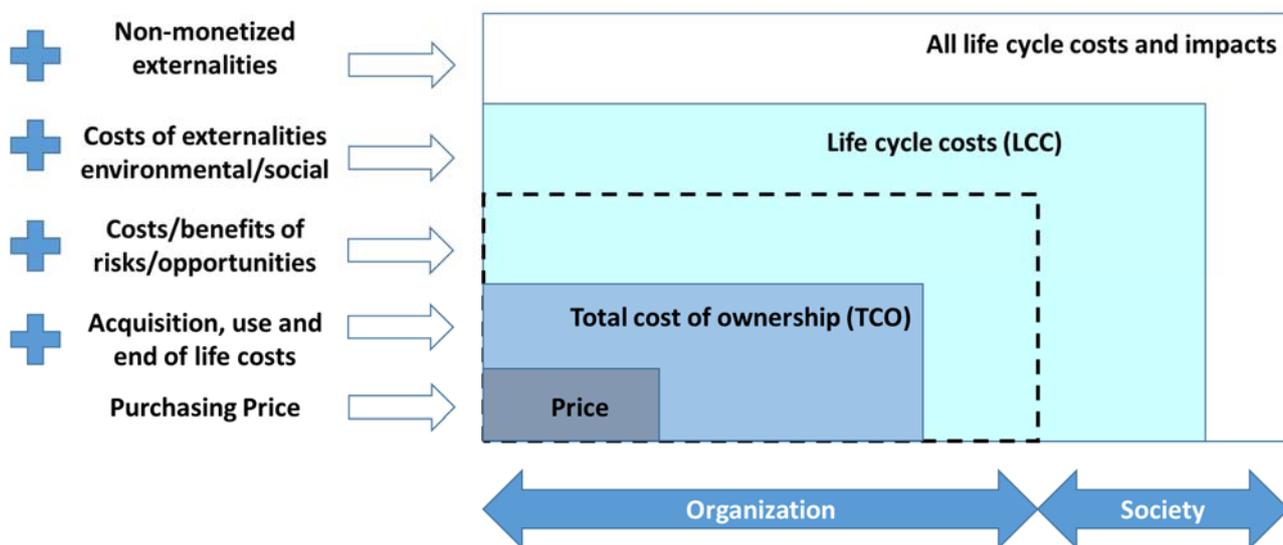
而訂定與執行永續採購目標的時候，組織應達成下列事項：

- (1) 通過適當的決策來確證策略目標
- (2) 建置 SMART—特定的 (Specific)、可量測的 (Measureable)、可實現的 (Achievable)、實際的 (Realistic) 與有時限的 (Time-Bound) 的目標
- (3) 得到高層管理人員的背書 (endorsement) 和支持 (sponsorship)
- (4) 有效的對利害關係人進行溝通，包含組織內外部
- (5) 在整個組織和採購過程中部署政策和策略，確保建立明確的角色和責任以及實現目標所需的資源

- (6) 執行過程的評估和監督
- (7) 與所有利害關係人分享承諾，進展和成果，並從利害相關方的永續發展專業知識和經驗中學習
- (8) 審查執行情況並持續改善

而在 ISO 20400:2017 的標準中，除了一般風險評估的手法以外，還導入了生命週期成本 (Life-Cycle Cost, LCC) 的概念。在永續採購管理中，考量商品或服務整體生命週期過程當中所衍生相關費用是相當重要的，其主要包含兩個部份：

- (1) 總擁有成本 (Total cost of ownership, TCO)，其包含
 - a. 採購價格與其相關費用 (包括運輸/建置/保險費用等)
 - b. 操作成本，包含能源/燃料/備品/維護費用
 - c. 最終處理費用 (end-of-life costs)，包含除役 (decommissioning) 或處理費用
- (2) 正值或負值可貨幣性外部成本，包含
 - a. 對於組織：風險或機會的成本與效益，例如風險轉移或利益實現相關的評估成本
 - b. 對於社會：包含環境與社會的外部成本，例如工作機會的創造或損失



圖二、生命週期成本 (LCC) 架構

當使用生命週期成本分析方法評估成本時，組織應在採購文件中指明投標人應提供的數據以及根據數據確定生命週期成本的方法。

而當定義完政策與目標並完成永續採購風險與機會鑑別之後，接著便必須將相關的

永續採購需求導入於採購規範當中，其流程如下：

- (1) 定義永續採購準則 (Defining sustainable procurement criteria) : 定義永續採購準則時，組織應確保此準則
 - a. 真實反映與採購策略一致的優先順序，例如涵蓋關鍵永續性需求
 - b. 是客觀的且可被查證
 - c. 明確定義而沒有任何偏見或共謀的風險
 - d. 透明和有效地傳達給潛在的供應商
 - e. 考慮到公平競爭，並在此過程中確保特別關注中小企業，並確保其滿足這些標準的能力發展
 - f. 確定供應鏈需要多久才能進行適當的影響評估

- (2) 選擇需求的型式 (Choosing the types of requirements) : 不同型式採購需求可能被應用，包括
 - a. 實體或描述性要求 (指出商品或服務的特性) : 使用再生料/無汞原料/產品製造或運輸的過程；例如使用有機或永續管理森林或漁業
 - b. 效能需求：定義產品或服務所需要達到的標準效能，為了優化與未來績效相關的社會和環境影響，需要確定商品和服務執行的方式；例如社會護理服務的護理標準和患者人數/廢棄物/碳排放減量
 - c. 功能性需求：定義產品或服務所需要完全達到的功能；例如混凝土的強度和耐久性/能源效率

一般來說，效能與功能性需求的結合可以使供應商為了達成所需要的效能或功能而投入更多的技術解決方案，並導向潛在的永續效益，例如較高的效能、廢棄物減量、對消費者較高的安全性、通用設計、廢棄物最終處理管理。當需使用到這些技術解決方案，組織應關注勿指定特定品牌商除非在無法避免的狀況。

- (3) 選擇供應商 (Selecting Suppliers) : 組織應評估供應商的能力以確保是否可以達到組織在永續方面的需求與期望，供應商的選擇通常包括資格預審(prequalification) 和招標 (tendering)。資格預審通常側重於供應商對於預期產出的整體能力，包括永續性能力；招標通常側重於供應商提供詳細和具體要求的能力和承諾，包括商品和服務之永續性相關要求，此兩者亦可同時合併進行。

- (4) 績效量測與持續改善 (Measuring and improving performance) : 為確保組織符合所預期永續採購策略，組織可制定績效量測系統，包含
 - a. 建立基線量測方式與其相關的永續目標及關鍵績效指標 (KPIs)

- b. 監測、評估並持續改善績效，必要時採取矯正措施
- c. 協助選擇合適的供應商
- d. 傳達結果並與決策者和內部利害關係人進行交流
- e. 以競爭對手和永續性領導者的標準來衡量
- f. 對外部利害關係人進行溝通

ISO 20400:2017 與 PAS 7000 的連結性

為了使全球有一致性管理供應鏈的標準，BSI 於 2014 年度發布 PAS 7000 (Supply chain risk management – Supplier prequalification) 標準。PAS 7000 供應鏈風險管理—供應商預審標準是對供應鏈資格預審的規範，能夠支援全球所有企業的採購活動，無論規模大小或行業。這項具國際共識的標準，是由來自歐盟、美國和亞太地區超過 240 位的採購與供應鏈專業人士所制定。PAS 7000 的目的是提供當前公司治理、風險與法規遵循之最佳實務規範，來保護品牌、企業和供應鏈。它針對供應商的產能及能力提供了可追溯性、清晰度和定義，使企業組織依循此資訊進行決策。其具有的優點如下：

- (1) 涵蓋多項指標，如公司生產量及生產能力、環境管理、聘僱政策、營運持續管理，公司治理及資訊保護等等。
- (2) 以模組化的方式，建構具有代表性的應用準則。
- (3) 具有一定程度的靈活性，可依據組織特殊需求已獲取供應鏈的相關資訊。
- (4) 有助於降低營運及聲譽受損之風險。

PAS 7000 的分段式矩陣方式提供了一個預審的框架，包括核心指標群及附加指標群。這使期望促進業務發展的企業能夠靈活的制定一個特定架構的準則與規範，來維持其對於供應鏈穩健且一致性的管理。其核心指標群及附加指標群包括圖三及圖四等指標：



圖三、PAS 7000 九大核心指標群



圖四、PAS 7000 九大附加指標群

PAS 7000 標準具有一定的彈性，其模組化的管理方式可將供應鏈區分為七種等級 (如圖五)，企業可依企業營運的風險高低、供應鏈營業額大小或是否為關鍵零組件等條件來進行不同等級的管理模式，以期望供應鏈能與企業同時達成環境保護、安全衛生、勞工權益、反賄絡、資訊安全及營運持續管理等目標。

#	Core Topic Modules C1 to C9		Selected Additional Topic Modules A1 to A6	
Category 1	Essential information items			
Category 2	Essential information items	Discretionary information items		
Category 3	Essential information items		Essential information items	
Category 4	Essential information items		Essential information items	Discretionary information items
Category 5	Essential information items	Discretionary information items	Essential information items	
Category 6	Essential information items	Discretionary information items	Essential information items	Discretionary information items
Category 7	Essential and discretionary information items in Core topic modules		Essential and discretionary information items in <u>ALL</u> Additional topic modules	

圖五、PAS 7000 供應鏈管理標準供應鏈分類方式

由 PAS 7000 的架構可以看出，其特性為 ISO 20400:2017 內所提到的資格預審，並加入其所強調的永續性元素。通過資格預審的供應商可視為可參與該組織採購標案的前期作業，透過不同的供應商分級方式，組織可將不同採購案區分永續性風險高低，並要求供應商必須符合相對應得等級。

緊接著我們將介紹招標 (tendering) 的管理方式，供應商可能會被邀請參加招標前的簡報會，以概述投標過程，並確保持續溝通，具體取決於規模，市場和購買的複雜性。

這是確認供應商充分了解商業和永續發展預期並鼓勵具有永續性特徵互補的公司再一次共同提案的機會。透明度、當責和道德是投標階段的關鍵：所有投標評估標準，評估方法和效益評估都應在投標前提前達成一致，並與供應商明確溝通。組織應確保供應商充分理解提案各個方面的重要性，包括永續要求。準則可以下列方法進行評估，包含

- (1) 設定最低要求或績效標準 (Go/Non-Go Criteria)
- (2) 權重準則 (Weighting)
- (3) 成本評估的方式
- (4) 貨幣化相關影響，例如能源消耗與廢棄物

如果在其他領域沒有競爭力，那麼在永續議題上具有最佳表現的供應商可能不會贏得投標。在這種情況下，在合約中註明特定時間範圍內需達到最低標準的條件可能是合適的。

企業在全球化的市場中如何生存是一項重要的課題，而企圖達成永續發展並擴展至供應鏈上下游關係更是企業如何長期生存並達成企業社會責任的重要路徑，透過永續採購的系統建立，保持與供應鏈的永續成長，才能使企業具競爭力的地位屹立不搖。●

參考文獻：

1. [最新出爐白皮書《SDGs 與永續報告》從 SDGs 實踐中創造企業永續價值](#)，CSRone 永續報告平台，106 年 7 月。
2. [ISO 20400:2017 Sustainable procurement-Guidance](#)
3. [PAS 7000 供應鏈管理國際標準及 VerifEye 企業亮點展現契機](#)，BSI 英國標準協會

【BSI 訓練學苑】PAS 7000:2014 供應鏈管理建置課程

企業資訊透明度和商譽風險不斷攀高、加上持續擴大的供應鏈，使得企業面臨的挑戰更加複雜。本課程為 2 天建置課程，目的在建立國內各企業對於供應鏈管理的能力，以確保品牌商譽及降低供應風險與確保供應商堅守企業核心價值。[了解更多及報名](#)

【BSI VerifEye™ 供應商履歷平台】協助企業組織保護商譽、拓展商機



BSI VerifEye™ 供應商履歷平台是為了提高供應商能見度與可追溯性而開發。透過 BSI VerifEye™ 供應商平台登錄企業現場查證照片、系統驗證及產品測試資訊等，可以展示企業的驗證成果，擴大驗證效益並能提高能見度。[了解更多](#)