

# 供应链可持续尽职调查的框架与实施 ——基于供应商 ESG 审核的视角

马杰

(奥瑞威士顿科技大学, 墨西哥 下加利福尼亚州 提华纳市 22044)

**摘要:** 在全球价值链治理日益强调合规性与可持续性的背景下, 供应链 ESG 风险尽职调查成为企业实现长期稳健发展的核心举措。本文基于利益相关者理论、三重底线框架及企业社会责任理论, 系统探讨了供应链可持续尽职调查的理论基础与实践路径。研究指出, 内部审核机制在提升供应链透明度、风险管理效能及持续改进能力方面具有显著优势, 能够有效识别环境、社会与治理维度的潜在风险, 并通过 PDCA 循环实现闭环管理。本文进一步构建了涵盖审核策划、实施、跟踪与申诉的全流程管理体系, 提出了基于组织规模与风险等级的差异化审核方案, 包括审核人天分配、抽样方法及不符合项分级处理机制。最后, 通过案例分析了 ESG 现场审核流程的关键环节与方法论要求, 为企业构建韧性供应链、提升可持续发展绩效提供了理论支持与实践参考。

**关键词:** 供应链可持续性; ESG; 尽职调查; 供应商审核; 利益相关者理论; 三重底线; PDCA 循环

DOI: doi.org/10.70693/jyxb.v1i3.71

## 1. 供应链 ESG 风险尽职调查概述

### 1.1 引言

在全球价值链治理日益强调合规性与可持续性的背景下, 构建可持续供应链并健全尽责管理体系已成为企业实现长期稳健发展的核心举措 (ISO 20400:2017; GB/T 36000-2015)。供应商合规性审核不仅是保障其严格遵循合同条款、法律法规以及环境、社会与治理 (Environmental, Social and Governance, ESG) 规范的重要手段, 更是降低供应链潜在风险、实现稳健运营的关键环节 (ISO 9001:2015; Seuring & Müller, 2008)。与完全依赖外部审计相比, 企业通过建立内部审核机制来执行相关工作具有显著优势 (Walker et al., 2008)。内部审核员因对组织的运营流程和业务特征具备深入理解, 能够更精准地识别潜在问题, 从而提升审核的针对性与有效性 (Pagell & Wu, 2009)。内部审核机制为供应链绩效的持续监控与系统化评估提供了工具, 能够及时发现改进空间, 推动持续优化, 并强化组织内部对可持续发展及社会责任的认同 (Zhu & Geng, 2013; GB/T 36001-2015)。面对外部环境及监管政策的快速变化, 内部审核机制展现出更高的灵活性, 通过及时调整审核计划与方法, 确保活动与法律要求及企业战略目标保持一致 (ISO 19011:2018)。在治理层面, 内部审核机制还能促进跨部门协作与信息共享, 从而提高整体运营的协同效率。减少第三方介入也有助于降低商业秘密和敏感信息泄露的风险 (GB/T 29490-2013)。内部审核结果能够作为企业遵循可持续供应链标准的有力佐证, 从而增强客户、监管机构与投资者等外部利益相关方的信任 (ISO 20400:2017; Seuring & Müller, 2008)。内部审核机制不仅在落实供应链尽责管理要求方面发挥关键作用, 同时也在提升企业管理效能与可持续绩效方面具有不可替代的战略意义, 为企业实现长期稳健发展奠定坚实基础。

### 1.2 从股东利润到三重底线

在理论层面, 约翰·埃尔金顿 (John Elkington, 1997) 提出的“三重底线” (Triple Bottom Line, TBL) 理论为企业可持续发展提供了系统性框架。该理论强调, 企业不仅要关注经济利润, 还需在社会公平、环境可持续和经济繁荣三大维度上实现协调发展, 并承担相应的责任 (Elkington, 1997)。在社会维度, 企业应当重视员工、社区、

**作者简介:** 马杰(1981—), 男, 博士, 研究方向为管理科学。

政府以及供应链伙伴等多元利益相关者关系,遵循道德规范,保障产品安全,维护劳工权益,从而提升社会合法性与公众信任 (Carroll, 1991)。在环境维度,企业应坚持绿色运营原则,提升能源与资源利用效率,推动可再生能源与环保材料应用,减少废弃物与排放,最大限度降低对生态环境的负面影响 (Hart, 1995; ISO 14001:2015)。在经济维度,企业通过技术创新和管理优化提升竞争力,在实现利润增长与市场扩张的同时,创造就业、贡献税收,推动包容性经济增长,为宏观层面的可持续发展注入动力 (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 2006)。因此,三重底线框架不仅拓展了企业绩效评价的范畴,也为企业在可持续转型过程中承担多重角色提供了理论依据,其现实意义在全球面临社会不平等与生态挑战的背景下尤为突出。值得注意的是,传统企业观强调企业是以盈利为核心的经济实体,其唯一责任是为股东创造最大利润 (Friedman, 1970)。然而,现代商业理论与实践逐渐强调,企业作为嵌入社会网络的组织,处于社会中的生意必须有效管理多元利益相关者关系 (Freeman, 1984)。这些利益相关者不仅包括股东,还涵盖员工、消费者、社区、政府、供应商以及自然环境,他们既为企业生存提供资源,也深受企业行为的影响 (Freeman et al., 2010)。由此可见,企业能否有效管理并回应利益相关者的诉求,已成为其长期价值创造与可持续发展能力的关键 (Clarkson, 1995)。忽视员工福祉、社区影响或环境足迹,可能带来声誉损害、法律风险甚至经营许可危机;反之,积极整合利益相关者利益则有助于构建韧性、激发创新、获取竞争优势,并最终实现长期包容性的繁荣 (Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2011)。

### 1.3 从识别到响应

在现代企业治理结构中,董事会不仅是战略决策的核心机构,也是利益相关者管理的中枢。其角色类似于组织的“神经系统”,负责整合内部运营与外部环境信息,协调战略制定与执行,从而确保企业在高效运营的同时能够回应多元利益相关者的需求 (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997)。从组织架构来看,董事会位于最高决策层,其下属高级管理层,再往下为中低层员工,而企业外部则由各类利益相关者所环绕。董事会通过自上而下的决策传导推动战略实施,而员工和管理层则通过自下而上的反馈机制提供执行信息、改进意见与运营反馈,为战略修正提供依据。同时,董事会还需与外部利益相关者保持紧密互动,其诉求和期望直接影响战略方向。Mitchell 等 (1997) 提出的利益相关者属性模型为董事会的管理提供了理论依据。该模型基于权力 (Power)、紧急性 (Urgency) 与合法性 (Legitimacy) 三类属性对利益相关者进行分类:确定性利益相关者 (Definitive): 同时具备三种属性,对战略具有直接与关键影响。预期利益相关者 (Expectant): 具备两种属性,分为支配型 (Power+Legitimacy)、依赖型 (Legitimacy+Urgency)、危险型 (Urgency+Power)。潜在利益相关者 (Latent): 仅具备一种属性,分为不活跃型 (Power)、酌情型 (Legitimacy)、需求型 (Urgency)。非利益相关者 (Non-stakeholder): 不具备任何属性,通常不在战略优先考虑范围内。通过该模型,董事会能够科学识别并优先回应对战略具有实质性影响的群体,从而在治理中兼顾全局战略视角与合法诉求的响应,实现企业的长期价值创造与可持续发展 (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997)。

### 1.4 企业社会责任 (CSR) 与供应链 ESG 风险尽职调查的理论融合

企业社会责任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 理论强调,企业在追求股东价值与经济利益的同时,应兼顾员工福利、消费者权益、社区发展和环境保护 (Carroll, 1991)。这一理念为可持续供应链的尽职调查提供了制度化框架与理论支持。在全球供应链运作中,企业面临环境破坏、劳工权益侵犯、商业不端以及原料溯源不透明等复杂风险。为应对这些挑战,企业亟需建立系统化的 ESG 尽职调查框架 (OECD, 2018), 以实现风险识别、评估与管控 (ISO 20400:2017; GB/T 36000-2020)。该框架通常涵盖三大核心维度。环境风险: 碳排放、能源与水资源利用、生物多样性保护、零毁林、废弃物与污染控制; 社会风险: 劳工标准、人权保障、多元包容性、职业健康与安全; 治理风险: 供应链合规性、反腐败、透明度、物料追溯等。通过这些维度的系统化管理,企业不仅能实现风险的量化评估与动态监控,还能确保可持续目标与战略目标的有效一致性 (ISO 19011:2018; GB/T 36001-2015; UNGC, 2021)。

### 1.5 从合规到共赢

供应商合规性审核已成为企业履行供应链尽责管理的核心机制。它能够识别潜在风险、优化管理流程、支持绩效的常态化监测,并强化组织内部对可持续发展的认同感。同时,该机制具备灵活性,能快速应对外部政策与法规变化,保障企业合法合规运营,并增强客户、监管机构和投资者的信任度。此外,审核结果若纳入激励与绩效管理体系,还能推动供应链各环节形成持续改进的闭环管理模式,实现风险管控与战略目标的有效衔接,从而构建“合规—信任—竞争优势”的良性循环 (Drucker, 1999)。

### 1.6 构建韧性供应链

在风险管理层面，系统化审核机制借助数据收集、分析与评估工具（如可能性—影响矩阵，见图 1），使企业能够对潜在风险和潜在机遇进行量化判断，并制定有针对性的应对策略（Friedman, 1970; Freeman, 1984）（见图 2：风险管理流程图）。针对负面风险，可采取规避、减轻、转移或接受的措施；而对于潜在机遇，则可通过利用、增强、分享或接受来最大化其战略价值。社会责任合规作为风险管理的重要组成部分，不仅降低法律与声誉风险，也为企业可持续发展提供制度保障。从业务连续性角度来看，审核机制通过定期评估供应商，能够识别薄弱环节，优化资源配置与流程控制，提升关键业务在中断情境下的抗干扰与恢复能力，从而降低经济与声誉损失。综上，系统化审核机制不仅具备传统合规职能，更深度嵌入企业治理结构，成为推动主动风险管理、强化业务连续性与战略机遇把握的重要实践。将 ESG 尽职调查框架与供应商审核机制有机结合，企业便可实现供应链风险的系统化、量化与动态管理，在保障合规与履责的同时，提升韧性、优化效率，并为长期稳健发展与竞争优势奠定坚实基础（ISO 20400:2017; ISO 19011:2018; UNGC, 2021）。

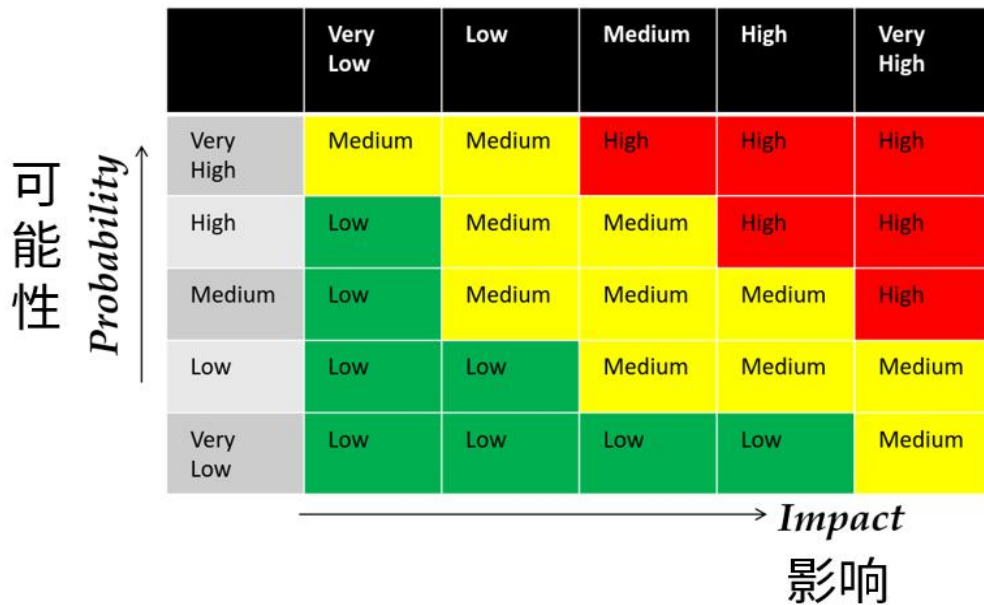


图 1：可能性-影响矩阵

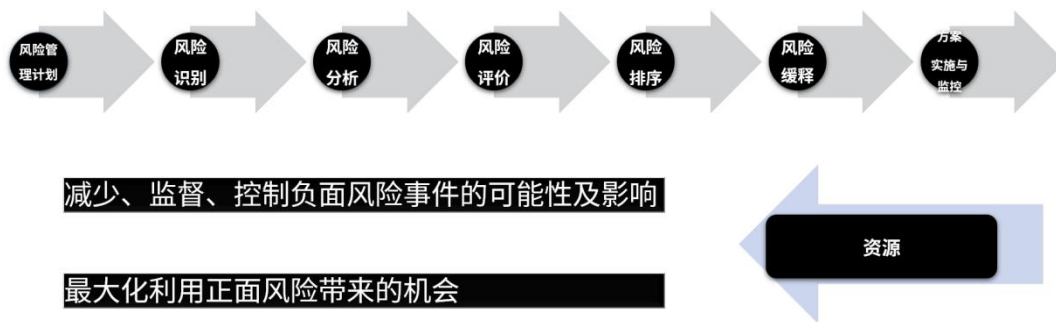


图 2：风险管理流程图

## 2. 企业竞争力演进与供应链审核的战略必要性

### 2.1 企业竞争力内涵的演进

企业竞争力的内涵已从单纯追求利润最大化逐步演化为基于价值链的整体能力衡量标准，这一演变反映了现代商业对可持续发展的高度重视（APICS, 2020）。以“三重底线”（Triple Bottom Line, TBL，即经济、社会与环境）为核心的价值评估体系要求企业在供应链管理中，不仅关注盈利能力与成本控制，还需从经济绩效、社会责任与环境保护三个维度对价值创造进行综合考量（Elkington, 1997; Carroll, 1991）。企业竞争力演进呈现显著的历史阶段性特征：20 世纪 70 年代，竞争主要集中于价格优势；80 年代逐步引入产品质量因素；90 年代进一步

将环境因素纳入考量；进入 21 世纪后，企业竞争核心全面转向可持续发展，体现为企业社会责任（CSR）与环境、社会及治理（ESG）框架的深度融合（Freeman, 1984; OECD, 2018）。在此背景下，供应链管理不仅需要构建紧密的合作伙伴关系与严格的运营文化，还需关注渠道绩效与运营灵活性。通过内部协同和外部合作，供应链系统能够有效应对市场波动，保持竞争优势，并在经济、社会及环境三个维度实现平衡发展。由此，可持续供应链不仅是应对监管与市场需求的战略选择，更是企业构建长期韧性和持续价值创造的核心基础（UNGC, 2021）。

## 2.2 供应链结构解析

供应链作为由相互关联的组织、活动、信息及资源构成的网络，其核心功能在于将原材料转化为最终产品并交付给终端消费者（Chopra & Meindl, 2019）。典型供应链结构包括原材料供应商、制造商、中间部件生产商、一级供应商，到核心企业（终端产品制造商）、批发商、分销商，再至零售商及最终消费者的多层级网络。在这一过程中，产品与服务流、运输与仓储活动，以及回收与逆向物流构成供应链的主要物理和服务流程。现代供应链管理不仅关注效率和成本控制，更强调全链条透明度、协同性和可持续性（ISO 20400:2017; GB/T 36000-2020）。在此背景下，供应链及供应商能力建设被视为实现可持续和韧性价值链的核心环节。企业通过建立共同愿景、开展培训与知识共享、落实行为守则并实施反馈改进机制，实现全流程的协同管理。这不仅提升运营效率，还增强供应链透明度与抗风险能力，并通过构建基于信任与合作的伙伴关系，实现价值链的长期韧性与共享价值创造（ISO 19011:2018）。

## 2.3 未通过供应链审核的多层面风险

未通过供应链审核可能对企业运营与可持续发展带来多层面风险。在客户层面，如果供应链未达到合规要求，企业可能面临订单减少或合作中断，影响经营收益与市场稳定性。在员工层面，工作条件或职业健康安全不达标可能导致生产效率下降、员工满意度降低及人才流失，从而削弱核心人力资源优势。在合规层面，若未符合环境、安全或劳动法规，企业可能面临行政处罚、罚款或停产整顿。在事故风险方面，管理漏洞未被审核识别可能引发重大安全事故或环境事件，甚至导致民事赔偿或刑事责任。同时，未通过审核还可能暴露管理缺陷，损害企业声誉和品牌形象，使投资者、消费者及公众产生信任危机，从而制约企业长期发展与市场竞争力。由此可见，实施并通过系统化供应链审核不仅满足外部合规要求，更是企业构建韧性、规避风险及实现可持续治理的战略性内在需求（Drucker, 1999）。

# 3. 审核的核心概念与方法论体系

## 3.1 审核的定义、范围与目标

在供应链风险管理中，审核被视为核心管理工具，通过系统化、结构化的方法为企业识别、评估及应对潜在风险提供关键机制（ASQ, 2018）。国际标准将审核界定为一种系统、独立且形成文件的过程，其核心在于获取审核证据并进行客观评价，以确定审核准则的满足程度（ISO 19011:2018）。在供应链背景下，审核范围通常涵盖物理及虚拟场所、功能部门、组织单位、关键活动与流程，以及所涉及的时间周期。通过实施系统化审核，企业能够及时发现供应链运作中的合规漏洞、操作缺陷及潜在风险，从而采取针对性措施，提升供应链透明度、韧性及可持续性（GB/T 36001-2015）。审核项目的目标应与组织战略方向高度一致（ASQ Auditing Manual）。具体目标包括：发现改进机会、评估供应商能力、确保法律法规遵循，以及验证管理体系的持续适宜性、充分性和有效性（ISO 19011:2018）。审核的核心价值在于通过系统化评估机制，既验证组织运作的符合性与有效性，也推动持续改进与能力提升。一方面，审核通过“SW1H”系统方法，全面收集客观证据，以判断组织活动、流程及管理体系是否符合标准、法规及内部政策，并评估其在实际运行中是否有效实现预期目标（Drucker, 1999）；另一方面，审核旨在促进系统性改善与组织学习，其功能已由传统合规检查转向赋能组织、推动成长的学习工具。通过识别不符合项及根本原因，审核帮助组织消除问题根源、优化流程、增强韧性并建立预防机制，从而支持企业在复杂环境中持续提升绩效与成熟度（Carroll, 1991）。

## 3.2 现代审核方法论

现代审核方法依托多种系统化工具，形成全面、多维的评估体系，以确保审核结果可靠、科学且具有可操作性。全局视野法（Holistic Approach）强调从宏观与系统角度审视组织运营，重点关注 ESG 风险领域，并揭示风险间的相互关联及综合影响（OECD, 2018）；过程方法（Process Approach）聚焦关键活动与流程，通过评估输入、转换及输出，系统识别流程优势、薄弱环节及改进机会（ISO 20400:2017）；三角测评法（Triangulation Approach）通过跨来源、多方法的信息交叉验证，增强审核发现的信度与效度，例如结合文档审查、人员访谈及现场观察，

对同一绩效领域进行多角度评估，从而全面、客观地反映组织整体表现（UNGC, 2021）。上述方法相辅相成，能够兼顾战略与操作层面，系统掌握合规性、风险及绩效，为企业提供深度洞察及可行改进方向。



图 3：审核的实现方法

### 3.3 PDCA 循环

在管理体系领域，PDCA 循环（Plan-Do-Check-Act）被广泛认为是经典且高效的持续改进模型。该模型通过计划、实施、检查与处置四个阶段系统推动组织实现目标并提升整体绩效（ISO 9001:2015）。计划阶段（Plan）：明确目标、分析现状、识别问题或机会，并制定行动方案及指标；实施阶段（Do）：执行计划、分配资源、开展具体活动并收集数据；检查阶段（Check）：监测与评估实施结果，对比实际绩效与预期目标，识别偏差及根本原因；处置阶段（Act）：基于检查结果采取纠正与预防措施，对成功实践标准化并推广，对未解决问题纳入新一轮循环进一步优化。PDCA 模型强调数据驱动、持续学习与动态调整，通过不断循环增强组织应对内外部变化的韧性，实现流程持续优化与管理成熟度提升（GB/T 36000-2020）。

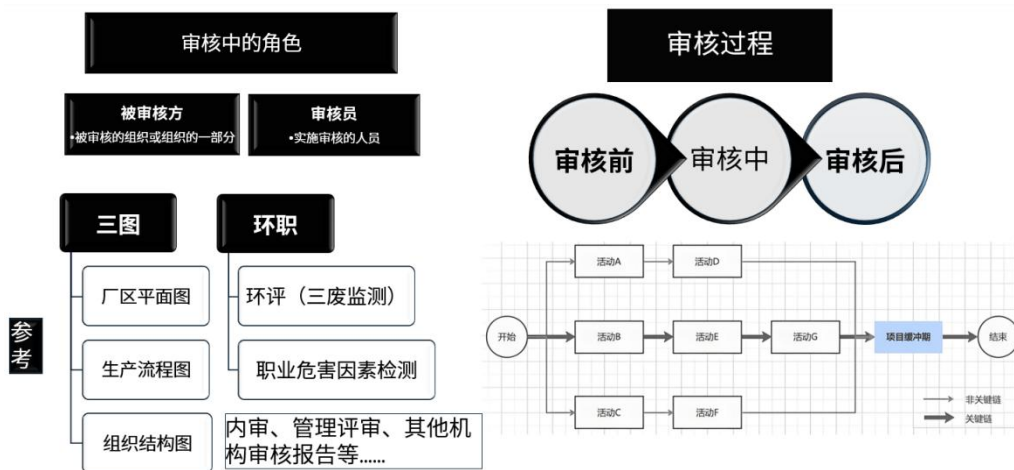


图 4：审核中的角色、参考、审核过程及关键链

## 4. 审核策划

### 4.1 审核方案的目标确立与风险机遇评估

审核策划是确保审核活动系统性、有效性及价值实现的核心基础。国际通行的审核实践框架强调策划过程的结构化、风险导向及持续改进（ISO 19011:2018; GB/T 36001-2015）。审核策划的关键环节包括：首先，确立审核方案的目标。目标应紧密结合组织战略方向及受审核方背景，例如验证管理体系符合性、评估风险控制有效性或识别改进机会（ISO 19011:2018）。其次，识别与评估审核方案的风险与机遇。在策划阶段，需系统分析可能影响审核目标实现的内外部因素，如资源不足、受审核方配合度低、数据获取困难等风险，以及应用新技术、提升审核效率等潜在机遇。通过前期全面识别与评估，审核团队可制定针对性措施，保障审核目标的有效达成。

## 4.2 审核方案的建立与实施

在明确目标与风险机遇后，需建立完整的审核方案。这包括确定审核频次、范围与方法，分配必要资源，明确审核组职责，并建立评价审核成果的准则。审核方案进入实施阶段后，主要环节包括：启动审核（如确认审核可行性及选择审核组成员）、准备审核活动（如编制审核计划、准备检查表及分配具体任务）、执行审核（按照计划开展现场或远程审核活动）。审核结束后，需编制并分发审核报告，准确反映审核发现，并将结果传达给相关方，以支持决策与持续改进。

## 4.3 审核方案的监视、评审与改进

审核方案本身也需通过监视、评审和改进实现闭环管理。通过定期评估审核方案绩效并依据评审结论采取改进措施，确保方案持续适应组织需求及外部环境变化。整个策划与管理过程体现了“计划、实施、检查与处置”（PDCA）循环理念，使审核从简单的符合性检查升华为支持组织治理与战略目标实现的重要管理工具（ISO 9001:2015; GB/T 36000-2020）。根据 ISO 标准定义，审核方案（audit programme）是“针对特定时间段策划并具有特定目的的一组一次或多次审核”。在实施特定类型审核前，组织需制定并管理有效的审核方案，明确审核类型与次数，并识别及提供实施审核所需的必要资源（ISO 19011:2018）。

## 5. 审核内容与类型设计

### 5.1 核心审核内容

在供应链风险管理及供应商尽职调查中，审核内容主要涵盖“零容忍项目”及其他核心 ESG 议题（ISO 20400:2017; OECD, 2018）。所谓“零容忍项目”，是指因违反法律法规或潜在 ESG 风险级别极高而被严格禁止的行为和事件，包括但不限于虚假文件、商业贿赂、童工、恶劣用工形式、冲突矿产使用及未经授权的分包等。针对零容忍项目，企业通常采取严格管理措施，如保留终止新供应商引入程序的权利，或在发现重大风险事件时停止与已入库供应商的合作，以确保供应链合法、合规及可持续。除零容忍项目外，供应商审核还涉及广泛的 ESG 核心议题。通过对这些关键风险维度进行系统化审核与量化评估，企业能够及时识别潜在薄弱环节，并采取针对性措施优化供应链管理，从而提升整体运营韧性与可持续发展绩效（GB/T 36000-2020; UNGC, 2021）。

### 5.2 审核类型划分

在供应链管理及供应商尽职调查中，审核类型可依据其范围、目标及执行时机进行分类，每类审核在覆盖范围、关注重点上存在差异（ISO 19011:2018; ASQ Auditing Manual）。全面初审/定期审核（Full Initial Audit / Periodic Audit）：覆盖管理体系的全部要求，通常用于新供应商认证或周期性再认证。在此类审核中，企业需调阅过去 12 个月的工资与工时记录，对于新成立工厂，则至少需提供近 3 个月的记录，以充分评估劳动条件与合规性。全面跟进审核（Full Follow-Up Audit）：同样为全范围审核，其核心目的是验证前次审核发现的不符合项是否得到有效纠正，同时在审核过程中可能发现新的问题。通常需审查自上次审核以来的全部工资与工时记录，至少包含 2 个月的新增记录，以确保整改措施的持续有效性。部分跟进审核（Partial Follow-Up Audit）：针对上一次审核中发现的特定问题进行验证，审核范围相对局限，主要关注相关纠正措施的实施情况，一般不涉及管理体系其他部分的运行情况。上述差异化的审核类型设计旨在平衡资源配置与管理体系持续改进的需求。通过不同范围和深度的审核，企业既能确保供应链管理系统的全面符合性，又能有针对性地推动关键问题的纠正与优化，从而提升供应链的合规性、透明度与韧性。

### 5.3 审核通知类型与标准遵循

在供应链管理及企业内部控制体系中，审核通知类型构成审核策划与管理的重要维度，其核心在于提前告知受审核方的程度。根据告知方式的不同，审核可划分为三类：通知型审核（Announced Audit）：在审核计划制定后，将具体日期、范围及目的提前充分告知受审核方。适用于多数体系审核及合规性检查，有助于受审核方提前准备必要的文件、资料及人员，从而确保审核顺利开展。半通知型审核（Semi-Announced Audit）：仅提前告知部分信息，例如审核月份或大致周期，而具体日期保持不披露。此方式可在减少运营干扰的同时，更真实地反映受审核方日常管理状态，为发现潜在操作风险提供参考。不通知型审核（Unannounced Audit）：未提前告知受审核方，通常用于高风险领域或特定合规性验证。通过随机、即时的审核活动，可有效揭示系统性风险及日常操作中潜在违规行为，避免受审核方因提前准备而产生“临时应对”现象。在具体实施过程中，审核需严格遵循国家及地区法律法规、ISO 及行业技术规范、客户合同要求，以及企业内部管理制度与承诺。合理选择审核通知类型并严格依照准则开展审核，不仅提升审核结果的真实性与可靠性，也为实现审核的客观性、公正性及有效性提供重

要保障。

6.审核资源的科学配置与抽样策略

6.1 审核人天分配

在供应链风险管理及社会责任审核中，审核人天（Audit Man-Days）构成审核策划与管理的重要考量因素。审核人天通常用于衡量完成一次完整审核活动所需的总工作量，并以“人天”为单位进行计量（ISO 19011:2018）。确定审核人天需综合考虑受审核组织的规模、业务复杂程度、风险水平以及审核范围等因素。

表 1 审核人天分配表

| 员工人数范围      | 建议审核人天 |
|-------------|--------|
| 1 – 100     | 1      |
| 101 – 500   | 2      |
| 501 – 1000  | 3      |
| 1001 – 2000 | 4      |
| 2001 – 5000 | 5      |
| ≥ 5001      | 6      |

该分配方案体现了审核资源投入与组织规模的正相关关系。员工数量越多，通常意味着流程复杂度增加、场所分布多样、管理体系覆盖范围扩大，因此需要更多审核时间以保障审核深度与覆盖度。科学确定审核人天不仅有助于保证审核质量，确保客观证据收集充分、评价准确，也为审核方案的资源规划与预算制定提供了依据，是实现有效审核管理的基础之一。

6.2 抽样方法

抽样方法是确保审核结果代表性及可靠性的关键。针对不同规模企业，员工访谈与文件审查的抽样方案可参考下表：

表 2 审核抽样方法

| 员工人数      | 个别访谈人数 | 集体访谈组数与人数  | 访谈员工总数 | 员工档案、工资与工时记录审查份数 | 访谈时长  |
|-----------|--------|------------|--------|------------------|-------|
| 1-100     | 5      | 1 组，每组 5 人 | 10     | 10               | 2 小时  |
| 101-500   | 10     | 2 组，每组 5 人 | 20     | 20               | 4 小时  |
| 501-1000  | 15     | 3 组，每组 5 人 | 30     | 30               | 6 小时  |
| 1001-2000 | 20     | 4 组，每组 5 人 | 40     | 40               | 8 小时  |
| ≥ 2001    | 25     | 5 组，每组 5 人 | 50     | 50               | 10 小时 |

该抽样策略系统设定了不同规模企业在员工访谈数量、集体访谈组数、员工档案、工资与工时记录抽查数量及访谈时间上的要求，旨在通过结构化方法平衡审核深度与操作可行性，从而全面评估企业在劳工权益、工时薪酬及社会责任履行方面的合规状况。此类方案体现了审核实践中证据收集的规模适配原则，不仅保障了覆盖面和代表性，也提升了审核效率与结果可比性，是开展高质量社会责任审核的重要工具（ISO 19011:2018）。

7. 审核发现的分级管理与闭环处理机制

7.1 不符合项分级的界定标准与处理

为确保审核发现能够实现有效闭环并推动供应商管理的持续改进，审核结论通常依据问题的严重程度与潜在风险进行分类，并相应设定差异化的整改要求与复审周期，以实现风险控制与资源配置的最优平衡。具体分级及处理机制如下：1) 关键不符合项（Critical）：关键不符合项系指可能对法律法规符合性、劳工权益或环境保护

造成严重且直接危害的缺陷。此类问题一旦发现, 供应商须在 1 个月内完成风险补救与纠正措施, 以确保相关风险得到消除或显著降低。同时, 整改结果必须经审核员现场验证并确认合格。该类不符合项通常涉及高风险领域, 要求立即启动纠正与预防措施, 属于最高优先级。2) 严重不符合项 (Major): 严重不符合项指管理体系在某一环节或区域的系统性失效, 虽未造成立即性严重后果, 但可能影响整体体系的有效运行并带来较大运营风险。对此类问题, 供应商须在 3 个月内完成纠正措施, 并由审核员进行整改效果的跟进与验收。虽然此类风险不具备“紧急性”, 但其长期性与系统性影响不可忽视。3) 次要不符合项 (Minor): 次要不符合项通常表现为局部或偶发性问题, 对整体体系运行或合规性未造成实质性影响。例如, 文件记录不完整、流程执行偶发偏差等。供应商可自行组织整改, 审核方一般不要求专项跟进, 但需在后续定期审核中对整改措施的有效性进行验证。此类问题虽未引发法律或安全风险, 但仍具有潜在累积效应, 需要在持续改进过程中予以关注。通过上述分级标准与差异化处理机制, 不仅能够体现基于风险的审核管理原则, 而且有助于推动供应商将有限资源优先投入重大问题整改, 从而提升供应链整体的合规性与韧性。

## 7.2 审核过程的透明度、及时性及申诉机制保障

为确保审核过程的透明度、及时性及申诉机制的公正性, 供应商在收到审核计划后, 审核工作将于一个月内完成, 并及时通知其审核结果。若供应商对评价结果存在异议, 可在收到结果后的 15 个工作日内提出申诉, 并补充相关证明材料至审核方。审核方将在收到反馈后的 15 个工作日内完成申诉材料的评估, 并通知最终评定结果。该流程不仅确保了审核的效率, 还为供应商提供了申诉与纠偏的机会, 体现了审核活动中程序正义与持续改进的原则。通过这一机制, 审核方能够确保各方责任明确, 同时为供应商提供有效的争议解决渠道, 从而促进持续改进与双方协作。

## 7.3 桌面审核跟进机制

桌面审核作为一种高效、灵活的远程跟进方式, 主要用于对审核过程中发现的不符合项整改措施进行验证。其核心目标在于通过标准化流程, 评估被审核方所提交证据的充分性、符合性与有效性, 从而判定问题是否得到有效关闭。桌面跟进的基本流程如下: 1) 整改证据提交: 针对审核中识别的不符合项, 被审核方需通过在线审核管理平台提交纠正与预防措施的证明材料, 如制度文件、培训记录、照片或操作记录等。2) 证据接收与处理: 审核方在接收整改证据后, 进入正式的审查环节。此阶段由审核员对证据的完整性与逻辑一致性进行初步核查。3) 证据核实与状态判定: 审核员根据风险等级和整改要求, 评估所提交证据是否充分、符合标准及能有效消除不符合项根源, 并据此作出判定。审核结果可能包括“已关闭”、“待补充”或“未解决”等状态。4) 系统状态更新: 审核员在审核管理系统中更新不符合项状态, 并根据需要生成相关的整改跟进记录, 确保审核闭环的可追溯性。5) 报告更新与归档: 若桌面审核导致审核结论发生实质性变化, 审核员需及时修订正式审核报告并完成归档, 以保障审核文档的完整性与历史可追踪性。与现场跟进相比, 桌面审核虽缺乏实地验证环节, 但其优势在于响应迅速、成本较低、数字化管理便捷, 尤其适用于一般不符合项或程序性问题的闭环管理。在多层次审核体系中, 桌面审核作为对现场审核的补充, 不仅提升了审核资源利用效率, 还为企业在常态化供应链治理中提供了高效工具。

综上所述, 通过分级管理机制、透明公正的申诉流程以及高效的桌面审核手段, 企业能够在不同风险等级下采取差异化的整改与复审措施。这一机制既保障了供应链风险的可控性与合规性, 也增强了组织的应变能力与韧性。最终, 借助审核活动的数字化与制度化管理, 企业能够在风险治理与可持续发展目标之间实现更高水平的平衡与协同。

## 8. 审核流程的系统化设计与实施

### 8.1 审核全生命周期管理

审核流程作为评估管理体系符合性、有效性与成熟度的关键机制, 贯穿于从策划到跟踪的完整生命周期。其科学设计与规范实施, 对于组织内部改进以及供应链的协同治理具有重要意义。一个完整的审核流程通常包括以下四个主要环节: 1) 准备阶段: 准备阶段旨在为后续审核活动奠定坚实基础。其任务包括: 明确审核目标、范围与准则, 确保与组织战略目标及受审核方实际情况相一致; 评估审核可行性, 组建具备资质与专业能力的审核小组; 开展文件评审, 检验管理体系文件的适宜性与充分性; 制定详细审核计划, 明确审核方法、组内分工及相关工作文件准备。2) 现场审核活动: 现场审核是审核流程的核心环节, 以首次会议为起点。审核组通过现场观察、文件与记录查阅、员工访谈等方法收集客观证据, 并通过交叉验证与数据分析确保信息的真实性与可靠性。在此过程中, 审核组与受审核方保持沟通, 形成初步发现与结论。末次会议则作为阶段总结, 向管理层汇报主要

审核结果与改进建议，为后续整改与管理决策提供依据。3) 报告编制与分发：审核结束后，进入报告阶段。审核报告应做到客观、清晰、完整。涵盖审核过程、关键发现、不符合项、潜在风险及改进建议。报告经审核组批准后分发至相关利益方，其准确性与透明度直接影响供应链管理及合作决策。报告同时为后续整改与验证提供了基础数据与证据支撑。4) 跟踪与持续改进：审核的完成并不意味着流程的结束。针对不符合项的整改与验证通常被视为审核活动的延伸。通过系统化的跟踪与验证，组织能够确保纠正措施落实到位，并推动管理体系在动态环境中持续优化，从而实现持续改进与韧性增强。

## 8.2 供应链审核中的多角色互动与多目标平衡

在供应链情境下，审核流程不仅是一种单向评估活动，更体现了多角色互动与多目标平衡的特征：审核方作为审核的发起方，负责设定审核准则并将其传达至供应商，以确保供应链运作符合合同要求与行业标准。审核小组独立执行现场审核，基于审核证据作出客观结论，并提出改进建议。供应商作为被审核对象，不仅需接受审核，还需根据审核结论实施纠正措施。根据审核结论（如合格、待定、不合格），客户将制定相应的供应商控制策略，包括协助改进、实施跟进或终止合作。该过程体现了审核在供应链风险管理中的系统性、规范性与决策导向作用。

## 8.3 审核作为持续改进机制

综上所述，审核不仅是评估管理体系运行状况的工具，更是推动组织与供应链持续改进的重要机制。通过严格遵循计划、实施、检查与处置（PDCA）循环，审核能够提升合规性，确保企业及供应链各环节符合国际标准与法律法规；优化运营绩效，通过发现问题与提出改进建议，促进流程效率提升；增强供应链韧性，在复杂多变的外部环境下，提高组织的风险应对能力。审核的科学设计与规范实施不仅为利益相关方提供了可信赖的管理信任基础，更助力组织及供应链在全球竞争环境中实现可持续发展与战略目标落地。

## 9. 案例研究：ESG 现场审核实施

审核实施作为供应链尽责管理与 ESG 合规性评估中的核心环节，其系统性与规范性直接决定了审核结果的可靠性与有效性。根据 ISO 19011:2018 的要求，完整的审核流程通常包括首次会议、现场走访、员工访谈、文件查阅、末次会议及报告确认等阶段，每一环节均需遵循严格的程序设计与方法学规范。1) 首次会议：首次会议标志着审核工作的正式启动，参会人员应涵盖被审核方在 ESG 相关领域的主要负责人，包括人事、财务、法务、EHS、生产管理及后勤管理等职能部门。会议的核心任务是明确审核目的、范围、准则、流程与时间安排，并界定双方的权责，以确保后续工作的顺利实施。2) 现场走访：现场走访是审核过程中至关重要的实地调查环节。审核人员需通过实地观察与影像记录获取客观证据。如遇特定区域限制拍照，需事先取得书面确认。走访范围通常涵盖企业日常运营的主要区域，包括办公区、食堂、宿舍、生产车间、仓库及化学品仓库等。其重点在于核实员工实际工作状态、现场管理记录及 EHS 措施落实情况。3) 员工访谈：员工访谈作为获取一手信息的重要途径，其有效性依赖于抽样的随机性与访谈环境的独立性。审核组需从生产记录与花名册中随机抽取受访员工，并在无管理层在场、无监控的私密环境中开展访谈，以确保员工意见的真实性与可靠性。4) 文件查阅：文件查阅环节要求企业依据审核方预先提供的文件清单，提交相应的政策文件、过程记录及历史数据。通常情况下，文件覆盖范围需涵盖最近 12 个月的运行周期，以反映企业在常态化管理中的合规性与执行情况。其中部分记录（如综合工时批文涉及的相关工资记录、出勤记录等）可能需追溯一年以上，以确保数据的完整性。5) 末次会议：末次会议旨在向被审核方管理层反馈初步审核发现，并就关键事实进行确认与澄清。与会人员通常与首次会议保持一致。该阶段不仅确保信息传递的准确性，也有助于明确后续整改的责任归属。6) 审核报告：审核报告是审核结果的正式输出文件，需经双方复核。其中末次会议上出示的现场报告需要双方签字确认。审核报告应涵盖审核过程、发现、不符合项、改进建议及最终结论。其作用不仅在于为企业的 ESG 绩效提供结构化评估依据，更是供应链风险治理与持续改进的重要文档（UNGC, 2021）。

综上所述，案例研究表明，ESG 现场审核作为一种多维度、多方法的系统性评估工具，能够帮助企业有效识别与管理 ESG 风险，推动社会责任履行水平提升，并强化供应链的合规性与韧性。在供应链尽责管理的实践中，严格遵循国际标准与科学方法论的现场审核流程，不仅提升了企业透明度与信任度，也为可持续发展战略的落地提供了坚实保障。

## 参考文献：

[1] ISO. ISO 20400:2017 Sustainable procurement—Guidance[S]. Geneva: International Organization for Standardization, 2017.

- [2] 国家质量监督检验检疫总局, 中国国家标准化管理委员会. GB/T 36000—2015 社会责任指南[S]. 北京: 中国标准出版社, 2015.
- [3] ISO. ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements[S]. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
- [4] Seuring S, Müller M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management[J]. Journal of Cleaner Production, 2008, 16(15): 1699-1710.
- [5] Walker H, Di Sisto L, McBain D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors[J]. Journal of Purchasing and Supply Management, 2008, 14(1): 69-85.
- [6] Pagell M, Wu Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars[J]. Journal of Supply Chain Management, 2009, 45(2): 37-56.
- [7] Zhu Q, Geng Y. Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers[J]. Journal of Cleaner Production, 2013, 40: 6-12.
- [8] 国家质量监督检验检疫总局, 中国国家标准化管理委员会. GB/T 36001—2015 社会责任管理体系 要求及使用指南[S]. 北京: 中国标准出版社, 2015.
- [9] ISO. ISO 19011:2018 Guidelines for auditing management systems[S]. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
- [10] 国家知识产权局. GB/T 29490—2013 企业知识产权管理规范[S]. 北京: 中国标准出版社, 2013.
- [11] Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business[M]. Oxford: Capstone, 1997.
- [12] Carroll A B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders[J]. Business Horizons, 1991, 34(4): 39-48.
- [13] Hart S L. A natural-resource-based view of the firm[J]. Academy of Management Review, 1995, 20(4): 986-1014.
- [14] Porter M E, Kramer M R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility[J]. Harvard Business Review, 2006, 84(12): 78-92.
- [15] Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits[J]. New York Times Magazine, 1970, 13: 32-33.
- [16] Freeman R E. Strategic Management: A Stakeholder Approach[M]. Boston: Pitman, 1984.
- [17] Freeman R E, Harrison J S, Wicks A C, Parmar B, de Colle S. Stakeholder Theory: The State of the Art[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- [18] Clarkson M B E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance[J]. Academy of Management Review, 1995, 20(1): 92-117.
- [19] Mitchell R K, Agle B R, Wood D J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts[J]. Academy of Management Review, 1997, 22(4): 853-886.
- [20] OECD. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct[R]. Paris: OECD Publishing, 2018.
- [21] 联合国全球契约组织 (UNGC). UN Global Compact Progress Report[EB/OL]. (2021-06)[2025-08-31]. <https://www.unglobalcompact.org>.
- [22] APICS. Supply Chain Management Fundamentals[R]. Chicago: APICS, 2020.
- [23] Chopra S, Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation[M]. 7th ed. Boston: Pearson, 2019.
- [24] ASQ. The ASQ Auditing Handbook[M]. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2018.
- [25] Drucker P. Management Challenges for the 21st Century[M]. New York: Harper Business, 1999.

### Sustainable Supply Chain Due Diligence:

## Framework and Implementation Path from the Perspective of Supplier ESG Audits

Jie Ma

(Universitario Tecnológico Universitam, 22044 Tijuana, B.C., Mexico)

**Abstract:** Against the backdrop of increasing emphasis on compliance and sustainability in global value chain governance, supply chain ESG risk due diligence has become a critical initiative for enterprises to achieve long-term stable development. Based on stakeholder theory, the triple bottom line framework, and corporate social responsibility theory, this paper systematically explores the theoretical foundation and practical pathways of sustainable supply chain due diligence. The study highlights the significant advantages of internal audit mechanisms in enhancing supply chain transparency, risk management efficacy, and continuous improvement capabilities. It effectively identifies potential risks in environmental, social, and governance dimensions and achieves closed-loop management through a data-driven PDCA cycle. Furthermore, this paper constructs a comprehensive management system covering audit planning, implementation, tracking, and appeal processes, proposing differentiated audit schemes based on organizational scale and risk levels, including audit man-day allocation, sampling methods, and non-conformity classification mechanisms. Finally, through a case study, the key steps and methodological requirements of on-site ESG audit processes are analyzed, providing theoretical support and practical guidance for building resilient supply chains and improving sustainable development performance.

**Keywords:** Supply Chain Sustainability; ESG; Due Diligence; Supplier Audit; Stakeholder Theory; Triple Bottom Line; PDCA Cycle