简报 04 — 承包商与供应商

与供应商和承包商合作

管理工厂范围以外的人权风险——负责任的供应商管理在实践中的样貌。

MEKONG CLUB

阅读时间	文件	包含
约10分钟	全文 + 自我评估	情景 · 核心要素 · 清单

1

负责任的供应商管理为何对您的业务至关重要

买家期望现已延伸至您工厂外部

大多数供应商都清楚如何在自身运营范围内满足买家行为准则（CoC）的要求。然而，买家的期望已逐步延伸至其直接场地和直接活动之外。

随着人权尽职调查和强迫劳动进口管制不断发展——例如**欧盟《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD）**、**德国《供应链尽职调查法》（LkSG）**和**美国《关税法》第307条**——越来越多买家需要加强对供应链风险的识别、管理和证据留存。因此，他们也越来越要求直接供应商提高对其供应商、分包商和服务提供商的可见度和监督能力。

这一转变并不意味着一级供应商必须控制其供应链中的每一个上游参与者。它意味着，供应商应建立流程，识别隐患最高的环节——例如，基于产品类型或生产地点——并将尽职调查工作集中在风险最高的地方。供应商有责任在其影响力范围内管理风险——尤其是在其挑选、签约和向其他业务伙伴付款的环节。

从业务角度来看，未受监控的分包或供应链上游未受管理的风险可能导致：

> 审计发现的问题及整改要求
>
> 订单暂停或合同终止
>
> 货运延误或海关扣押
>
> 公司声誉受损
>
> 生产计划中断

负责任的供应商管理能降低这些风险，并巩固长期商业关系。

2

负责任的供应商管理在实践中意味着什么

可见度、明确的预期与基于风险的监督

负责任地管理供应商和承包商，不仅仅是分享一份行为准则。它要求您明确理清业务伙伴的身份、适用的合规标准，以及如何识别和应对风险。

在实践中，这意味着保持对分包商和服务提供商的可见度、在合同中设定明确要求、监控风险较高的业务关系，并在出现疑虑时采取相称的行动。

负责任的管理并不意味着必须对供应链的每一层级实现完整的可追溯性。但企业应对直接支持其履行买家订单的业务伙伴进行有意义的监督，并保留清晰的记录，根据风险水平采取相应的监控措施。

有效的供应商管理还需要明确内部职责和问责机制。在公司内部，应明确由谁负责审批新的合作伙伴、维护供应商名单、监督问题，以及决定何时需要升级处理。清晰的职责分工有助于确保管控措施保持一致——尤其是在生产高峰期，因为此时更容易出现非正式安排。

3

供应商关系中的压力点

风险在哪里产生——以及如何应对

分包和上游采购中的人权风险，可能在商业压力大、管控薄弱时产生——尤其是在工作被移交给另一方的节点。

在服装和纺织行业，风险通常在产能短缺、临时更改订单或旺季期间上升——此时供应商依赖熟悉的分包商、增加加工工序（如印花、刺绣、洗涤）或更换面料来源以赶上交货进度。如果这些合作伙伴没有经过正式准入、未留档或缺乏监督，作为供应商的您可能会失去对工作条件和合规情况的可见度。

另一个常见的挑战是所谓的**被动接受型分包**：买家可指定某些上游供应商（如面料厂），而一级供应商在发现问题时仍须回应相关风险和承担责任。因此，供应商更需要清晰记录相关安排、提出基本的尽职调查问题，并保留风险管理记录。当上游供应商由买家指定时，供应商应记录买家的决定，以及自身已经采取的基本尽职调查措施，即使最终采购决定并不由供应商掌控。

情景1 — 产能紧张与新增加工单元

情况

一名客户临时要求更改设计，需要额外的后整理工序。为赶上交货日期，您的团队委托一家熟悉的本地分包商来完成这道额外工序。该分包商不在您批准的供应商名单上，也没有签署与您行为准则保持一致的书面协议。

您会怎么做？

您会怎么做？将此视为一次性生产决策——还是管理上的漏洞？

> **负责任供应商管理的实践**
>
> 您建立了一个简单的审批流程，用于在高峰期间添加分包商。新分包商须符合您的行为准则，完成基础风险筛查（如供应商自评问卷和文件审查），并添加至您的书面供应商名单。如有需要，应向买家披露额外的生产场地。行业指南强调，尽职调查应以风险为导向、与实际相称——从可见度和书面监督入手，而非试图一步到位地实现完整的可追溯性（参见《鞋服行业负责任供应链尽责管理指南》，经合组织）。

许多买家还有明确禁止未经授权分包的政策，要求供应商维护准确的生产场地记录，并在必要时事先获得批准。风险往往在供应链较低层级最为突出，因为规模较小的企业系统不够完善、合规能力也相对有限。务实、以风险为导向的方式——从可见度和基准检查开始——可以防止突发问题的出现，并保障供应的持续稳定。

4

管理供应商和合作伙伴的核心要素

明确预期、可见度与基于风险的监督

负责任的供应商管理并不需要复杂的可追溯体系。它需要明确的预期、足够的可见度，以及在各业务关系中贯穿始终的、基于风险的监督。以下要素提供了实践基础。

明确预期与合同一致性

标准应向所有分包商、供应商和服务提供商清晰传达。通常包括：

> 与分包商分享您的行为准则或同等标准
>
> 在合同中包含合规条款
>
> 禁止未经书面批准的进一步分包
>
> 要求如实披露生产场地
>
> 要求配合审计和整改

书面协议不可或缺。非正式约定不仅难以执行，也难以在买家审查时提供充分证据。在条件允许的情况下，应在合作伙伴准入和洽谈阶段就明确相关要求，而不是仅仅发送一份文件要求对方签署。

了解谁在生产您的产品

有效管理始于了解生产制造的各参与方。作为供应商，您应维护并定期更新一份涵盖经批准分包商、生产单元和高风险上游供应商以及关键服务提供商的名单。应定期审查该名单，并在新增新合作伙伴时及时更新，尤其是在生产高峰期。

这并不意味着必须实现对供应链每一层级的完整可追溯性，而是要求对直接支持订单履行的业务伙伴保持有记录、可核实的基本可见度。

基于风险的监控与评估

并非所有合作伙伴都具有相同的风险水平。监督力度应与风险程度相匹配。对于风险较低的合作关系，可以采用供应商自评问卷或文件检查。高风险合作伙伴则需实地访问、深入审查或第三方审计。风险指标包括地域、行业、生产阶段、劳动密集程度或过往合规问题。目标不是消除所有风险，而是证明已采取合理、有记录的措施来识别和管理风险。

添加或变更合作伙伴的明确流程

风险往往在快速增加新供应商或分包商时出现。一个简单的内部审批流程可以降低这一风险，具体可包括：

> 确认新合作伙伴认同您的行为准则
>
> 完成基本风险评估
>
> 记录所有权情况和生产场地地址
>
> 记录决策内容及批准人姓名

此流程有助于防止在高峰期间出现非正式或未记录在案的分包安排。

呈报与整改

当疑虑出现时——无论是通过审计、买家警示、申诉数据还是公开报道——您应以程序化、有文件记录的方式作出回应。这可能包括：联系合作伙伴核实事实、商定纠正行动、制定改进时间表，并跟踪后续进展。对于严重或反复违规的情况，可能需要升级处理或终止合作。

负责任的管理并不意味着自动终止合作关系。它意味着采取有据可查的、与情况相称的行动，并在可能的情况下致力于推动问题整改。在必须终止合作时，应将其视为最后手段，并谨慎处理，以避免对工人造成意外的负面影响，并清晰记录原因和所采取的步骤。

定期审查与改进

供应商风险水平会随着时间而发生动态变化。定期审查供应商名单、监控结果、审计发现和申诉数据，有助于识别系统性问题并相应调整监督力度。如果同类问题反复出现——如旺季期间反复出现非正式分包——则应进一步强化管理体系以防止问题再度发生。随着时间推移，这种结构化方式可以减少突发问题，增强买家信心，并保障更稳定的运营。

供应商准入清单

与新分包商或服务提供商合作时，请确认以下事项：

- ☐ 合作伙伴是否已正式认同并接受您的行为准则？
- ☐ 生产场地地址是否已核实并记录在案？
- ☐ 是否已完成基本风险筛查（如供应商自评问卷或文件审查）？
- ☐ 合作伙伴是否已添加至您的批准供应商名单？
- ☐ 是否禁止未经书面批准的进一步分包？
- ☐ 是否有明确的内部负责人监督？
- ☐ 与该合作伙伴合作的决策是否已记录在案并经过批准？

一份简单的准入清单可以防止引发合规和运营风险的非正式安排。

5

管理较高风险的业务关系

负责管理工人的合作伙伴需要更密切的监督

并非所有业务关系都具有相同的风险水平。供应商应开展风险评估，识别较高风险的商品和采购地点，并了解劳工权益风险易发、高发环节。在此基础上，他们可以采用基于风险的尽职调查——例如，在适当情况下使用供应商自评问卷或第三方审计。

虽然分包商和上游供应商会带来合规风险，但某些合作伙伴——尤其是那些掌控招聘、监督、安保、住房或交通的合作伙伴——可能对工人权益产生更直接的影响。

在许多行业，这些较高风险的业务关系包括：**招聘中介机构、临时人员供应商、保安公司、工人宿舍运营商以及运输承包商**。这些合作伙伴可能不直接生产商品，但往往对工人获得工作机会、工资、人身自由或生活条件拥有重大控制权。当此类权力高度集中时，合规风险就会随之增加。

因此，监督不应仅局限于文件层面。作为供应商，您应考虑：这些承包商输送的工人是否了解自己的雇佣条款？申诉机制是否对临时工或外包工人开放并便于使用？招聘实践、工资扣减或纪律处分流程是否透明？

对于较高风险的业务关系，管理层可能需要更深入的介入——包括年度审查、更明确的合同保障，以及当出现疑虑时更积极的跟进。目标不是控制另一家公司的运营，而是了解您的业务决策在哪些方面具有影响力——并负责任地运用这种影响力。

在实践中运用影响力

买家指定一家特定的劳务派遣机构协助季节性生产。合作开始后，出现了关于工资扣减和招聘实践的疑虑。该机构表示其直接向买家汇报。

- 即使供应商未选择该合作伙伴，他们仍然有影响力
- 供应商记录疑虑，与劳务派遣机构和买家双方沟通，要求提高招聘和工资实践的透明度，并确保受影响的工人可使用申诉渠道
- 清晰的文件记录和沟通可以证明企业已采取主动的尽职调查措施
- 尽职调查并不要求完全控制——它要求在业务关系范围内合理运用影响力

6

从合规走向负责任的商业关系

在业务高压期时依然有效的结构化监督

负责任地管理供应商和承包商，并不意味着替合作伙伴承担全部责任，而是要在自身影响力范围内保持清晰的监督。

当业务关系是非正式的或未记录在案时，风险便会悄然积聚——并在后期转化为审计发现、货运延误或声誉损害。结构化、以风险为基础的管理可以减少这些突发问题。可见度提高后，决策会更有依据，买家信心随之增强。

越来越多的买家期望看到有效的尽职调查体系的证据——不仅是书面政策，还包括对合作伙伴的清晰监督，以及当风险出现时有据可查的应对措施。负责任的供应商管理不是一次性的合规工作，而是一个持续的过程。将这一过程嵌入日常决策的供应商，能够更好地应对不断变化的期望，并构建具有韧性的长期合作关系。

延伸阅读：OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct · OECD Due Diligence Guidance — Garment & Footwear Sector · UN Guiding Principles on Business and Human Rights

联系我们：

info@themekongclub.org
电子邮件

www.themekongclub.org
网站

MEKONG CLUB