

---

# 评估和计划实施

牛肉工具包简报  
01



第1.1版

---



这份由 Proforest 编写的牛肉工具包是Good Growth Partnership负责任消费项目的一部分。在此感谢全球环境基金(GEF)通过世界自然基金会(WWF)对此项目的资助。此外，我们也感谢挪威发展合作署(Norad)通过 CDP提供的配套资金以及麦当劳公司的资助。



GOOD  
GROWTH  
PARTNERSHIP



proforest



Norad

## 五要素方法



图1 – 提倡环境和社会可持续性的牛肉采购的五要素方法

### 关键点

- 具时限的实施计划规定了企业在特定的时间段内拟采取的行动，以确保其牛肉和牛产品采购履行负责任采购承诺。
- 制定实施计划的前期步骤包括了解供应链和设定企业对社会和环境负责的牛肉和牛产品采购的承诺。
- 一个有效的具时限的实施计划通常涉及五个关键要素：
  - **范围**——企业规模、地理位置、交易量以及在供应链中的位置都会影响实施计划的适用范围。
  - **活动**——计划的活动和行动应涵盖供应链内外所开展的活动和采取的行动，重点关注企业自身的采购量和运营以及更广泛的景观或行业层面的活动。
  - **目标、时间表和关键绩效指标 (KPIs)** ——必须制定明确的具时限的目标，以定期监测实施计划的进展。

- **资源和职责**——不同的利益相关方均可发挥关键的作用，需对其角色进行定义并达成一致共识，以确保其对相关任务和成果的所有权。
- **审查和报告**——企业必须在内外部宣传计划以确保问责制。此外，企业还必须定期审查实施计划并根据审查结果持续改进。

### 简报目的

本简报是《负责任采购：牛肉工具包》的一部分，它与提倡环境和社会可持续性的牛肉采购五要素方法（图 1）中的第一个要素“评估和计划实施”相关。它描述了一个典型且广泛推荐的可靠并具时限的实施计划的组成部分，并整合了如何在巴西牛肉部门开发这些工作的最佳实践示例。该简报还描述了制定实施计划的先决条件，向企业展示在此过程中可为其提供支持的现有工具，包括制定实施计划相关的工具。

## 什么是具时限的实施计划，为何它如此重要？

具时限的实施计划（也称为行动计划或路线图）是一个或一系列文件，对企业如何在实践中实现其负责任牛肉采购政策进行了概述。它罗列了企业在特定时间段内可采取的关键行动，以确保其采购和/或生产的牛肉符合政策中规定的要求和承诺。

制定此计划对企业在以下方面至关重要：

1. 清楚了解企业必须开展哪些工作才能兑现其制定的承诺。
2. 向买家和其他利益相关方表明企业对提供可持续牛肉的认真态度，并说明其何时实现这些目标。

### 专栏1 — 先决条件阶段

1

为了制定连贯和系统性的实施计划，建议牛肉和牛产品采购企业首先开展以下工作：

- 了解供应基地
- 制定健全的负责任采购政策

#### 了解供应基地

要了解是否能够履行负责任采购承诺以及需采取哪些行动来减缓并解决潜在的不合规情况，企业必须首先了解自己的供应基地。这意味着绘制供应基地地图以了解其采购的牛肉及牛产品在哪里生产，涉及哪些生产商和供应商（可追溯性），并建立对与牛肉生产相关的社会和环境风险类型的高层次理解（风险评估）。作为长期实施计划的一部分，可在稍后阶段进行更详细的可追溯性和风险评估。

Proforest [简报 02A 《理解供应链》](#)<sup>1</sup>描述了可用于绘制供应链地图和了解牛肉生产相关的社会和环境风险的典型途径、工具和方法。另一个工具，[零毁林和土地转换 \(DCF\) 实施工具包](#)<sup>2</sup>还提供了一个公开可用的自我评估工具，帮助企业了解其当前管理实践的差距以及毁林和土地转换的风险。

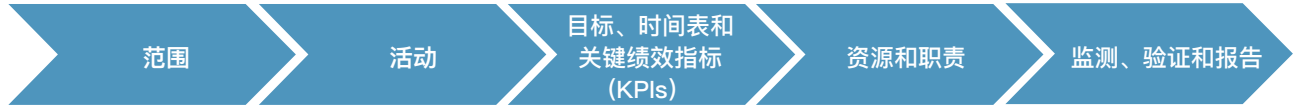
#### 制定健全的负责任采购政策

实施计划应以负责任牛肉和牛产品采购政策（设定企业负责任采购承诺，并体现企业在可持续牛肉生产和采购方面的总体愿望和方法）为依据。承诺应涵盖牛肉和牛产品生产相关的关键问题，包括毁林、土地转换和尊重人权（问责制框架倡议，2020年）<sup>3</sup>，并且必须涵盖企业自身运营、合资运营以及来自直接和间接供应商的采购量。有关如何制定负责任牛肉采购政策的更多信息，请点击[此处](#)（Proforest，2015年）<sup>4</sup>及[此处](#)（问责制框架倡议，2020年）<sup>3</sup>查阅。

## 制定实施计划

制定政策并进行初步评估以更好地了解供应链后，企业可制定具时限的实施计划以兑现其承诺。制定计划的过程因企业而异，应根据企业结构和运营环境进行调整。

为有效的制定牛肉和牛产品负责采购的实施计划，企业应确保解决以下五个关键方面。



下文对各阶段进行了详细说明。

### 范围

企业实施计划的适用范围受多种因素的影响，包括：

1. 企业规模和资源，
2. 商品采购量和供应链足迹，
3. 在供应链中所处的位置，
4. 高风险或低风险地理区域的运营地点。

具时限的实施计划应涵盖企业的整个牛肉供应链，包括其自身运营、合资运营、所有直接和间接供应商以及所有采购区域，确保与其负责采购政策保持一致。

仅在考虑企业现有的政策、流程和举措的情况下，承诺才更有可能得以成功实施。因此，规划实施涉及对现有政策、流程和举措进行适当整合，确保实施计划所需的架构和内部能力。

### 活动

企业应采取的活动和干预措施可分为两大类：

1. **供应链内的行动**—与所采购的牛肉和肉牛产品相关及供应商绩效。

行动可包括：

- 评估直接供应商的绩效和他们为企业带来的风险（例如，供应商是否制定了政策？他们是否致力于可持续发展？他们是否从毁林或侵犯人权的高风险地区采购？）。
- 制定供应商参与和监测流程，其中对以下内容进行概述：
  - 适用范围和企业希望解决的问题
  - 供应商必须遵守明确的标准
  - 通过能力建设为供应商提供支持并提供有助于其改进的激励措施
  - 分担责任和共同资助活动。

- 制定明确的申诉流程和机制，用于管理和补救社会和环境违规行为。
- 开发监测和报告系统以衡量进展情况。

请参见Proforest简报03《纳入供应链内外各方参与》<sup>5</sup>以了解更多有关纳入供应商参与的行动。

## 2. 供应链之外的行动—与生产牛肉和肉牛产品的地方相关，以及行业层面的系统性问题。

行动可包括：

- 参与和/或支持景观层面、管辖区层面以及企业采购牛肉的地区开展的解决可持续发展问题的举措和项目。
- 参与牛肉行业的解决牛肉生产相关系统性问题的讨论和倡议； 这涉及与同行、供应商和其他利益相关方的合作。

请参见Proforest简报03《纳入供应链内外各方参与》<sup>5</sup>以了解更多有关纳入供应商参与的行动。

具时限的实施计划应包括在供应链内外采取的行动，以解决和减缓牛肉生产的负面影响并取得积极成果。企业应根据对供应基地初步评估中识别的风险级别确定行动的优先级。

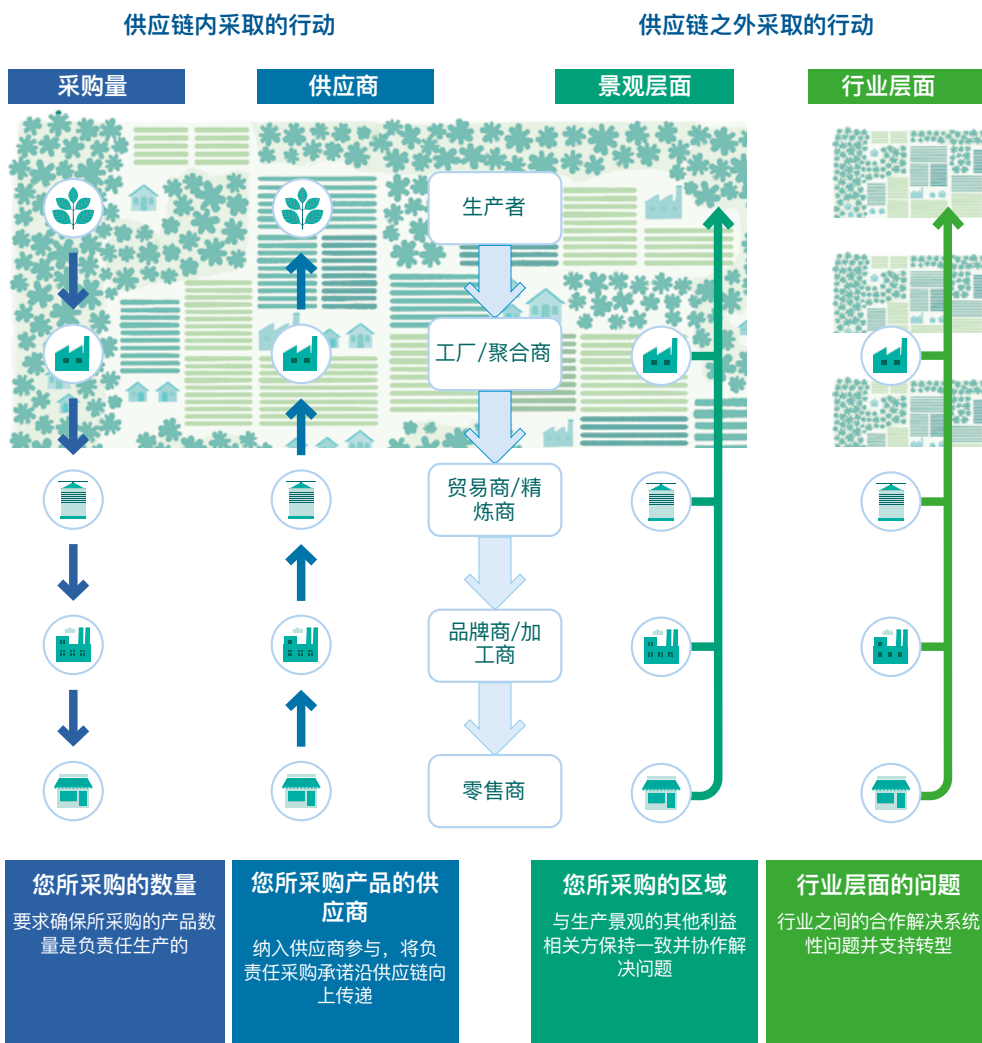


图2—在供应链内外采取行动，以有效实施负责任采购承诺并最大限度地发挥积极影响。



## 专栏2为企业量身定制行动计划

行动计划应针对单个企业类型量身定制，因为有效行动所需的目标和战略将取决于该企业在供应链中的位置。企业类型包括：

- 屠宰场
- 肉类加工厂和制革厂
- 终端买家（如：零售商、餐厅、宠物食品商、皮革企业等）

在2022 实现可持续牛肉所需的行动因企业类型而异。屠宰场可能需要在其供应链内采取更多实地行动，确保以可持续的方式生产和采购，而间接制造商或下游买家可能需在其供应链之外采取更多的行动，支持国内倡议并为直接供应商提供支持以实施最佳实践。



## 目标、时间表和关键绩效指标 (KPIs)

实施计划应包括明确的目标和强有力的里程碑，以促进逐步实现目标。里程碑必须是 SMART（具体的、可衡量的、可实现的、相关的和具时限的），并可用作监测和报告框架的基本结构。里程碑应该有明确的行动或与其相关的关键绩效指标（KPIs），以便定期衡量进度（见表 1）。

表1:含具时限行动的目标及相关关键绩效指标 (KPIs) 的示例

政策承诺的示例	具时限的行动的示例	关键绩效指标 (KPI) 的示例
<p>识别所有采购的牛肉和肉牛产品的来源</p> 	<p>在2021年，实现100%的直接牛肉和牛产品采购可追溯至原产国。</p> <p>在2022年，所有采购的高风险牛肉和肉牛产品都将可追溯到生物群落/城市/屠宰场/农场。</p>	<p>可追溯至地区和/或生物群落、城市、屠宰场、直接肉牛供应商、间接肉牛供应商等的采购量百分比。</p>
<p>按风险级别为所采购的牛肉量进行优先级排序，作为进一步采取行动的基础。</p> 	<p>在 2021 年，对所有供应商和采购量进行风险评估（社会/环境）。</p> <p>在2022年6月，针对高风险的采购量和高风险的供应商制定行动计划。</p>	<p>每个风险级别所对应的肉牛产品百分比</p> <p>开展环境和社会风险等级评估的供应商百分比</p> <p>从高毁林地区采购的牛肉百分比</p>
<p>开发采购管理系统</p> 	<p>在2022年，采购管理系统涵盖100%直接采购的产品。</p>	<p>直接（具备采购管理系统）采购百分比</p>
<p>监测、验证和报告</p> 	<p>在2022年，具备包含明确关键绩效指标 (KPIs) 的监测系统。</p> <p>在2023年，编制第一份公开发布的进展报告。</p>	<p>公开发布经审核的进展报告（可作为企业年度可持续发展报告的一部分）</p>

## 资源和职责

具时限的实施计划应包含由谁负责实施不同的行动以及如何分配资源。分配职责可确保实施该计划的问责制。在某些情况下，有必要将计划中设定的目标与相关工作人员的个人绩效挂钩，以确保其对相关工作的自主权。必须为实施计划分配充足的人力和财务资源。

实施负责任采购承诺涉及企业的多个部门，包括采购、可持续发展、高级领导层、宣传、销售和现场团队。在很多企业中，总部决策与其他部门员工意见之间可能存在重大“脱节”。因此，搭建支持系统应该是该过程的核心部分。为有效地规划和实施负责任牛肉的采购战略，企业必须：

- 识别一名负责人或负责团队，负责与相关团队协调、监测并报告进度。
- 确保将负责任牛肉/肉牛产品采购目标纳入更广泛的商业采购战略，并尝试制定内部激励措施，激励买家兑现承诺
- 识别将参与实施的团队并从一开始就让他们参与进来，为确定里程碑和相关行动出谋划策。
- 通过提升认识和能力建设活动赋予相关团队权力。特别考虑吸引买家参与，因为他们将与您的牛肉和肉牛产品供应商接洽以进行级联实施。

考虑企业何时需要外部合作伙伴来支持实施以及您的供应商何时需要采取行动也很重要。

## 监测、验证和报告

企业应定期监测并审查（通常每年一次）计划在实践中实施的情况，并评估所设定的行动和时间表是否有效并正交付预期/期望的结果。需要时，应根据评估结果进一步审查战略和更新计划，调整里程碑及时间表。有关更多信息，请参阅[简报05《监测、验证和报告》](#)<sup>6</sup>。

此外，计划是根据当前可用的最佳信息制定。因此，企业应积极识别差距和劣势，以及新的工具和方法来更新计划。

建议企业公布其具时限的牛肉和肉牛产品实施计划，以确保透明度并向市场传达企业所开展的工作。执行摘要通常是实现这一点的最佳方式。企业还可编制一个内部使用的版本，其中包含更多资源和责任相关的详细信息。

无论是否公开具时限的实施计划，所有企业都应定期报告其在实施计划和兑现政策承诺方面取得的进展，包括计划中设定的关键绩效指标（KPIs）交付情况。



## 了解更多并帮助我们改善

有关此简报的更多信息，请参考以下文献及网站：<https://www.beef toolkit.net/home-chinese>。欢迎您与我们分享您的看法，以帮助我们完善本简报（发邮件至[beef toolkit@proforest.net](mailto:beef toolkit@proforest.net)）。

## 参考文献

- 1 牛肉工具包，简报02A: 理解供应链。链接：<https://www.beef toolkit.net/element-2-understanding-the-beef-supply-chain>
- 2 消除供应链中的毁林和土地转换（2021），网站：<https://www.worldwildlife.org/pages/taking-deforestation-and-conversion-out-of-supply-chains>
- 3 问责制框架倡议（2020），网站：<https://accountability-framework.org/>
- 4 负责任采购：实践指南（Proforest, 2015年），链接：<https://www.proforest.net/resources/publications/responsible-sourcing-a-practical-guide-13537/>
- 5 牛肉工具包，简报03:纳入供应链内外各方参与。链接：<https://www.beef toolkit.net/element-3-chinese>
- 6 牛肉工具包，简报05:监测、验证和报告。链接：<https://www.beef toolkit.net/element5-chinese>

## 照片来源

All (C) Proforest



GOOD  
GROWTH  
PARTNERSHIP



proforest



Norad



这份文件是由Proforest编写，并已获得Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License的许可。若查阅本许可证，请浏览 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>