

使企业发展和环保职能和谐共存

——通用汽车中国公司绿色供应链合作项目

简介

通用汽车公司始终将自己视为本地社会的一员企业公民，积极履行企业公民的社会责任，致力于与中国人民共建更安全、更清洁、更健康的家园。

在公司内部，为了更好地履行企业社会责任，通用汽车中国公司成立了企业社会责任领导小组，由通用汽车中国总裁兼总经理担任主席，小组成员由来自公共政策部、公关部、市场部、财务部、人力资源部等部门领导组成。领导小组制定项目指标系统评估项目，每月定期召开例会审查企业社会责任战略和计划，并设立专门的企业社会责任部门。

与公司合资企业的合作方面，通用汽车一直秉承合作共赢、互利互信的原则，我们带给合作伙伴技术、经验和全球的视野，并携手与中国的合作伙伴共同发展。绿色供应链项目即是我们与在华合资企业合作双赢的有力例证。

2005年，通用汽车中国公司携手世界环境中心（WEC）和中国汽车工程学会，在中国启动“绿色供应链”示范项目，帮助汽车零部件供应商提高环保能力，减少能源、原材料消耗，以切实促进中国汽车产业价值链各个环节的可持续发展能力。同时，作为通用汽车以实际行动兑现“支持中国汽车产业发展、支持中国建设节约型社会”承诺的重要一步，该项目的实施不仅是通用汽车对中国政府关于推动清洁生产的要求的积极响应，也将对促进整个汽车产业与社会、环境的和谐发展具有重要的实际和借鉴意义。

“绿色供应链”项目首先在上海通用汽车公司的一线零部件供应商中开展，参与的供应商包括巴斯夫汽车涂料系统公司，华克排气系统公司等著名公司。专家小组还专程到每家供应商处开展调研和举办研讨会，了解各家供应商的技术水平、生产状况，以及实际需求，并帮助供应商了解节能与清洁生产的相互关系与策略，能效/清洁生产审核方法，以及评价能效/清洁生产效益的分析工具与技巧，各家供应商在专家小组的协助下制订各自的清洁生产计划，并确定了具体目标和实施细则。

2008年，上海通用汽车启动“绿动未来”战略规划：将其融入企业愿景和核心价值观，并全面制定了以“发展绿色产品”为核心、以“打造绿色体系”为基础、以“承揽绿色责任”为社会实践的中长期规划。上海通

用汽车发挥整车厂龙头作用，带动上下游产业链共创绿色产业生态系统，投入近一千万元实施“绿色供应链”项目，拉动供应商体系共投入2.73亿元实施节能环保项目，促进产业链绿色转型。至2010年，上海通用汽车获得WEC（世界环境中心）认证的绿色供应商已达到126家。到2015年，上海通用汽车将计划带动超过300家供应商加入绿色供应链体系，同时通过ISO14001认证。此外，上海通用汽车将积极拉动经销商实施节能减排。至2015年，经销商的单车能源消耗将比现在降低22%，并且所有经销商将实现“绿色销售服务店”的建设。

上海通用汽车绿色供应链项目

下面以上海通用汽车绿色供应链为例，介绍项目基本流程及成果。

2008年，上海通用汽车启动“绿动未来”全方位绿色战略，以“发展绿色产品、打造绿色体系、承揽绿色责任”为核心，通过科技创新，不断为中国消费者带来“更好性能、更低能耗、更少排放”的绿色车型，并积极发挥业务链龙头作用，带动上下游共创绿色产业生态系统，以实现企业自身、企业与行业、企业与环境和谐永续发展。其中，绿色供应链是“打造绿色体系”的重要组成部分。

设立目标，以期达到预期效果：

- 帮助供应商在生产环境的可持续发展和生产创新性上，达到绿色环保的绩效目标。
- 在保证供应商正常生产、经营效益的同时，实现其环保，能源和其它自然资源使用的高效，培养绿色企业文化的可持续发展。
- 为供应商提供技术培训，使之能够将清洁生产的方法更为有效地应用在空气，水质，废物处理，自然资源和原材料使用等的环节，实现大力节约成本和提高生产力的目标。
- 通过实现节约成本，可以使供应商提高市场地位和市场竞争力
- 通过绿色供应链项目能够进一步加深供应商之间以及供应商与汽车生产商的关系。

上海通用汽车和世界环境中心形成了固定、有效的具体流程，确保在每一个环节提高效率、节约成本、达到预期效果并增强竞争优势：

- 自上而下的战略指导供应商在节约用水，节约用电，能源使用，减少废物，减少温室气体和非温室气体排放等多个领域实现绿色环保绩效。在项目的初始阶段，供应商要量化生产过程中各环节的能耗，找出可以节能减排的地方，采取有效措施，整合改进，提高能效，在项目终期之时，达到设立的绿色环保绩效目标。之后，供应商可根据自

身情况，灵活自主地设立更为适合自己的新目标，进一步地提高绿色环保绩效目标。

- 设立供应商的工作目标，行动计划和工作手册。专项组在整个项目的实施过程中，为每一个供应商制定最优的行动计划、工作手册和工作程序表，对其开展专门的、有针对性的培训和指导。整个项目的实施分为启动，中期和期满三个阶段。每一个阶段都要设立具体的时间进度表和对的工作程序指导，并且进行评估。供应商要审核行动计划，进行月度汇报，达到自身的绩效目标的同时，也要实现工厂在整体环境要求达到的绩效目标。
- 组织供应商参加绿色供应链项目的启动会和终期总结会。具体包括：准备邀请信；与供应商就该项目的实施进行有效沟通，使之充分了解实施该项目可以达到的成果和获得的收益；选择最为合适的人员加入该项目；准备“常见问题问答手册”；准备会议场地和配套设施；与供应商的高层管理者进行有效的沟通，邀请高层管理者和工作团队共同参加启动会和总结会。专项组会联合结合绿色供应链项目实施的初始方案，讨论并确定启动会和总结会的方案。
- 整个项目实施的进程中和定期举办的例会上保持沟通和更新。专项组将运用综合评估方式来跟踪和审核供应商实施项目的工作状况，并逐一解决每个供应商在实践之中遇到的问题。同时，专项组会举办定期的项目回顾会，就预算执行等各方面的问题进行讨论。
- 准备终期绿色供应链项目的完成报告。专项组将依照每一个供应商制定的绩效目标和工作计划，总结其实施的绩效。终期报告中总结的项目实施实践经验和实际例证有助于改进并将绿色供应链项目继续应用于准备开展该项目的其它供应商。终期包括对供应商实际完成的绩效进行数量和质量上的评估。

绿色供应链项目实施时间进度表		
项目	资料	备注
计划书	时间细分流程图 双方职责书	
第 1-2 个月阶段：甄别和筛选供应商		
专家介绍会：确保项目实施目标的一致性	常见问题 时间表 项目介绍	
将邀请函，常见问题发送给供应商	供应商邀请函 常见问题 时间表 项目介绍	与供应商保持跟进 启动报名手续，确认名单
选出参与绿色供应链项目的供应商	供应商选择标准书	

第2个月：召开项目启动会并展开培训		
- 供应商任命参加该项目的工作团队 - 供应商按照行动计划，初步展开工作，找出可以进行节能减排的环节 - 制定工作基准和计划	议程和培训材料 培训 跟进事宜	
培训供应商，数据收集，制定绿色绩效改进方案	预先发放培训材料 谅解备忘录	
第二次培训，确立目标和建立基准		
第3-4个月阶段：为供应商提供技术援助		
项目组亲临现场，实地考察，与供应商的工作团队建立工作关系，指导基准评估和行动计划	报告	收集供应商的报告
供应商修改并完善行动计划	供应商指导方针 供应商行动计划	
第4-11个月阶段：供应商现场实施行动计划		
- 专家解答供应商项目实施过程中遇到的问题，帮助项目的实施 - 团队收集初期数据	报告	
第7个月：中期评估和审核基准		
供应商在中期的评估交流会上反馈项目中期的实施情况，并展示当前阶段的成果，以此作为项目实施进入下一阶段的基础，找到需要调整，改善，更新的工作环节，为项目下一阶段的实施做准备 - 汇编项目初期实施成果报告 - 供应商回顾和讨论，将项目实施进展数据化	中期报告	
第8-9个月的阶段：进一步的技术支持和现场指导		
- 在供应商中期审核评估的基础上，团队进一步提供技术支持和现场指导		
第11个月：为终期报告收集数据，总结实施成果		
收集实施数据，评估投资回报和绿色供应链项目所带来	终期报告	

的长远价值，对项目进行总体反馈，以促进持续改进		
第 12 个月：完成最终报告并提交给公司总部		
第 12 个月：闭幕式和成果展示		

通过上海通用汽车“绿动未来”行动，在上海通用汽车的全部国内供应链中推广可持续发展理念，通过与供应商的共同努力减少生产过程中的环境影响。2009 年项目取得了丰硕的成果：

- 经济效益
 - 127 家供应商共产生了 498 个方案
 - 263 个方案涉及到清洁生产，原材料节约及生产效率
 - 235 个方案涉及到能源效率方面
- 环境改善
 - 年温室气体减排量超过 55,400 吨
 - 年节约用水量超过 1,070,700 吨
 - 能耗降低超过 8000 万千瓦时
 - 减少材料循环利用时间
 - 减少单位产品能源与原材料消耗
- 商业与社会优势
 - 积极响应了政府号召
 - 提高了生产率
 - 降低职业健康及环境风险
 - 增强与客户间的关系
 - 在经济和环境方面均取得了显著的成绩
 - 改善提高了产品生产周期与能力，从而可以更好的响应消费者的需求

通过对绿色供应链项目的积极推进，上海通用汽车充分发挥价值链的龙头作用，积极带动和促进上、下游企业共走绿色之路，致力于整个业务链及产业的绿色可持续发展。同时也彰显出企业在发展中传播环保精神，在生产和产品中播种绿色，为构建友好、和谐的生存空间和生活环境所做出了不懈努力。

世界环境中心总裁陶瑞希评价道：“上海通用汽车已经成为将绿色供应链成功应用于商业操作中的开路者。通过在商业操作过程中推动可持续发展项目，成功的提高了其供应链的能源与环境绩效，建立了更加强大的用户与供应商之间的关系，并成功的契合了政府不断发展要求。”

绿色供应链项目成功地减轻了供应商生产对于环境的影响，同时降低了运营成本，切实促进了中国汽车产业价值链各个环节的可持续发展能力。该项目在行业中取得了良好的示范表率作用，并对带动、影响整个行业向绿色未来快速发展产生了深远意义。