

国务院国有资产监督管理委员会文件

国资发改革规〔2023〕22号

关于中央企业在建设世界一流企业中 加强供应链管理的指导意见

各中央企业：

供应链管理是对计划、采购、生产、物流与销售等业务活动进行集成管理的过程和方法，是加强企业管理体系和管理能力建设的关键内容，是推动企业高质量发展的必要手段，也是建设世界一流企业的重要基础和保障。以习近平同志为核心的党中央高度重视供应链建设工作，作出了提升供应链现代化水平和自主可控能力、提高供应链稳定性和国际竞争力等系列决策部署。中央企业认真贯彻落实，以采购管理为切入点持续加强供应链管理，在供应链中的影响力、带动力和竞争力显著提升。但与世界一流企业相比，中央企业供应链管理在战略支撑、价值创造、风险防控、资源保障、监督检查等方面仍存在差距。为深入贯彻党的二十大关于加快建设世界一流企业的重大部署，落实《关于加快建设世界一流企业的意见》《国务院办公厅关于积极

推进供应链创新与应用的指导意见》等文件精神，推动中央企业全面加强供应链管理，有效提升管理能力和水平，现提出如下意见。

一、总体要求

（一）指导思想。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大精神，立足新发展阶段，落实创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，加快构建新发展格局，推动高质量发展。统筹发展和安全，以建设现代化经济体系，提升产业链供应链韧性和安全水平为主线，推动中央企业完成供应链管理体系变草，积极打造精益化、协同化、国际化、智慧化、绿色化的现代供应链，着力培育新增长点、形成新动能，全面提高风险应对能力，持续增强供应链弹性韧性，为加快建设世界一流企业提供有力支撑。

（二）主要目标。指导中央企业建立完善供应链管理体系，将供应链管理理念融入企业生产经营全过程，助推企业管理水平持续提升，供应链运营绩效明显改善，供应链安全性显著增强。鼓励处于行业龙头地位的中央企业，充分发挥资源、资金、人才、技术等优势，培育一批具有市场竞争力、行业引领力、全球影响力的供应链领军企业。组织企业开展行业供应链梳理，通过标准引领、数据互联、生态构建等方式，打造一批整合力强、协同性高、辐射面广的供应链平台。以供应链创新发展为引领，建设现代化产业体系，推动中央企业将资本向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，巩固优势产业领先地位，加快补齐短板。实施创新驱动发展战略，加强核心技术攻关，尽快在关系国家安全的领域和节点构建自主可控、安全可

靠的供应体系，确保在必要时刻能够做到自我循环、正常运转，有效发挥中央企业在保障产业链供应链安全稳定、推动经济高质量发展中的顶梁柱和压舱石作用。

——到 2025 年，中央企业供应链管理水平和明显提升，形成一批达到国际领先水平的供应链领军企业；供应链整合能力显著增强，形成一批专业化的供应链协同平台；供应链基础设施体系和供应网络体系不断完善，国际化、数字化、绿色化供应链初具雏形，战略物资、高科技产品和核心技术的保障能力快速提升，有力促进世界一流企业建设。

——到 2035 年，中央企业供应链管理水平和全面提升，在全球供应链体系中的自主可控力、创新引领力、可持续发展能力充分彰显，供应链现代化水平和全球竞争优势迈上新台阶；形成一批全球影响力大、资源整合能力强的国际化供应链企业，建成与世界一流企业相适应的供应链管理体系，供应链管理水平和跻身世界前列。

二、优化管理流程，建设精益供应链

（三）夯实供应链管理基础。融入现代供应链管理理念和方法，进一步强化采购管理、完善中央企业采购的数字化智能化管控体系，深化供应商管理，带动上下游企业健康发展。以采购管理为切入点，加快推进供应链管理体系建设，聚焦重点领域和关键环节，健全完善采购、制造、物流、销售、供应商管理等方面的制度体系。加快实施企业供应链一体化战略，优化升级供应链信息、物流、人才、资金、技术等关键要素，提高全链条资源配置效率。

（四）推动供应链流程变革。以提升供应链管理精益化水平为方向，打通研发、采购、生产、消费、流通等重要环节，不断优化供应链组织方式和业务流程，完善跨部门供应链管理机制，建立各环节协同发展、相互交融的集成机制，实现资源精准匹配和服务快速响应，提升全链条运转效率和效益。推进跨区域、跨企业供应链环节的统筹管理，企业可依法探索建立区域联采工作机制，进一步提高采购集约化水平。延伸供应链管理链条，将供需预测、物流调度、资源再生利用、闲置及废旧物资处置等纳入全链条管理，逐步建立规范高效的管理体系。

（五）强化供应链风险防范。推动企业内部各职能部门与风险管理部门之间的流程再造和信息交互，完善供应链风险管理和内控管理体系。注重流程管控，保障数据安全，审慎甄别信息共享范围，杜绝信息安全事故发生。加强招标采购、供应商选择、合同签订等关键环节控制，将合规风险管理嵌入供应链管理各环节和全流程，形成全面有效的管控机制，有效防范廉洁风险，不断提升风险防范和抵御能力。

（六）全面增强供应链韧性。分层分级建立核心物资和技术产品需求清单，保持合理的库存和备用渠道，加强重点领域战略储备，做好必要情况下保障供应链安全的应对预案。持续推动关键软件、设备及零部件标准化、国产化，建立必要的产业备份系统，确保在关键核心技术、关键零部件、基础产品等供应受到断供等限制时，能够依靠自身实力保持供应链稳定，维护产业链安全。加强供应链监测与预警，

运用数字化技术手段提高系统分析能力，着力在网络布局、流程管控、物流保障、应急储备、技术和人员管理等方面增强供应链鲁棒性。

三、推动资源整合，建设协同供应链

（七）提升供应链整合能力。鼓励中央企业开展所在行业领域的供应链发展基础、竞争力和创新力评估，梳理行业供应链条，做好产业发展规划，加快在关键环节和中高端领域布局，推动国有资本向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中。开展强链补链行动，通过兼并重组、资本运作、战略合作等方式，探索供应链上下游资源整合和供应链关键环节的专业化整合，增强供应链资源优化配置能力，做强长板优势，补齐短板弱项，系统提升供应链竞争力，积极打造一批供应链领军企业。

（八）加快供应链生态建设。发挥产业规模优势，拓展协同运营能力，积极推动企业间供应链标准的应用对接，加强数据贯通、资源共享和业务协同，实现供应链全链条数据共享和流程可视，增强供应链动态协同能力。支持中央企业探索跨行业跨领域协作新模式，以行业领域公有云等形式引导各类企业加入供应链生态网络，与供应链上下游企业建立战略合作伙伴关系，建设大中小企业协同、上下游企业共赢的供应链生态，夯实供应链发展基础。

（九）打造供应链协同平台。加强与供应链上下游企业对接，打造供需平衡的供应链协同平台，推动资源集聚共享。以平台为载体，准确及时传导需求信息，引导优化配置生产资源，实现协同采购、协同制造、协同物流，促进供应链整体协调发展。整合供应链资源、延

伸服务链条，打造供应链综合服务平台和交易平台，提供研发、设计、采购、生产、分销、物流、金融等一体化的供应链服务，推动现代服务业同先进制造业深度融合，提高供应链综合服务水平。

四、扩大开放合作，建设国际供应链

（十）优化全球供应链布局。支持中央企业提高对外贸易与投资合作水平，推动货物贸易优化升级，创新服务贸易发展机制，发展数字经济，加快建设贸易强国。支持中央企业强化协同，增强粮食等大宗商品的产业链控制力，掌握更多一手资源，加快形成自主可控的跨国产业链体系。依托我国超大规模市场优势，以国内大循环吸引全球资源要素，推动国际产业和装备制造合作，提升境外投资质量和水平，增加境外分销和流通服务网点，逐步构建形成全球供应网络体系。强化资源、技术、装备支撑，积极参与国际产业合作及海内外供应网络建设，拓展同主要贸易国家（地区）和共建“一带一路”国家（地区）的合作渠道，实现资源、产品和技术供应来源的多元化和目标市场的多样化，有效应对供应异常波动。

（十一）完善国际物流供应链网络。鼓励中央企业加强全球物流枢纽和国际物流通道建设，在海外投资海港、航空、铁路枢纽以及仓储物流中心、分拨中心等基础设施，完善海外物流网络布局和资源配置，构建高效顺畅的国际物流供应链体系，着力提升服务保障能力，切实降低综合物流成本。加强国际航空、海运、铁路等物流能力建设，指导督促战略物资进口企业与相关领域中央企业建立长期战略合作关系，提高海外物流运输保障能力，提供面向全球的端到端全程物流服

务产品，建立高效安全的国际物流供应链网络。加强国际物流供应链风险防控和应急处突能力建设，保障我国物资国际运输安全。

（十二）增强全球供应链影响力。支持有条件的中央企业实施更大范围、更宽领域、更深层次对外开放，深度参与全球产业分工合作，融入全球供应链网络，加强全球供应链协同和资源配置能力，构建互利共赢的全球供应链合作体系。积极发挥桥梁作用，联通国内国外两个市场，与全球范围内技术领先企业、科研机构等深入合作，带动中小企业积极参与到高端制造、新兴产业、绿色转型提升供应链现代化水平的建设任务中。组织绘制供应链图谱，梳理中央企业有关中间产品对我国关键领域、重点行业产品出口的支撑带动作用，重塑供应链生态，科学定位各类企业的产业分工，推动供应链集群发展，提升供应链自主可控能力，进一步掌握全球话语权。

五、强化科技创新，建设智慧供应链

（十三）推动供应链技术创新。以科技创新驱动供应链发展，以国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关。加强与国内国际技术领先企业、科研机构等的科技合作，着力开展供应链共性技术和关键核心技术研发。加快补齐供应链上中下游的关键原材料、基础零部件（元器件）、先进工艺、核心技术及生产服务配套等瓶颈短板，着力攻克一批“卡脖子”的产品、技术和工艺。瞄准供应链数字化、智能化发展的重要领域和方向，开展高端芯片、传感器、通用处理器、关键软件等软硬件研发，以及区块链、物联网、工业互联网、人工智能等技术创新，形成供应链竞争新优势。

（十四）加快供应链数字化转型。发挥中央企业产业数据和应用场景优势，加快大数据、云计算、区块链、5G、人工智能等数字技术开发，深化与研发设计、采购物流、生产制造、市场营销、经营管理和协同运营等供应链场景融合，加速供应链数字化转型发展。指导企业不断强化采购交易在线监管，鼓励企业建立完善供应商“黑名单”管理制度，深化数据互联互通，充分发挥全国企业采购交易寻源询价系统、全国企业供应商信用认证评价系统等平台的功能作用，增强企业寻源比价能力，全面提升供应商质量。支持中央企业针对不同场景建设行业领域公有云，加强资源整合，促进数据共享，运用数字化技术推动供应链关键环节可视化，加大物联网探索实践，实时感知供应链多主体、多场景、全链条的运行状态，有效提高供应链运转效率。

（十五）提升供应链智能化水平。加快制造业生产装备与工艺智能化改造，推动智能制造装备、工业软件与生产工艺、管理流程的深度集成，推广应用需求预测、自动排产、智能补货、分销管理等智能管理系统，提升供应链分析、预测、响应市场需求的能力。重视供应链上游供给预测，发挥宏观经济引导作用，构建柔性、敏捷、智慧的制造供应链体系，有效降低经济环境和国际形势波动影响。加快人机智能交互、商用服务机器人、智能物流等技术和装备的应用，发展智慧商业、智慧物流，提升流通供应链智能化水平。

（十六）鼓励供应链模式创新。发挥中央企业供应链建设的引领示范作用，围绕供应链商流、物流、资金流，创新供应链业务模式，培育发展新动能。推动中央企业在工业制造、商品流通、农业农产品

等领域打造O2O电商平台，提供供需匹配、交易撮合、支付结算等平台服务，形成供应链商业生态新模式。指导物流领域中央企业加强数据共享和资源整合，建设物流大数据平台，打通跨区域、跨运输方式的数据连接，深入挖掘数据资源，进一步提供路径规划、效能分析、金融增信等增值服务。规范发展中央企业供应链金融业务，优化供应链资金流，为上下游中小微企业提供高效便捷的融资渠道。

六、坚持低碳发展，建设绿色供应链

（十七）推动全链条绿色低碳发展。助力实现碳达峰碳中和目标，推动减污降碳协同增效，将绿色、低碳、环保的理念和技术融入供应链全过程、各环节，加快供应链绿色低碳转型。实施绿色采购，鼓励采购节能低碳环保材料、产品、设备和设施。倡导绿色制造，实施精益生产、清洁生产、节能低碳工艺革新，推行产品全生命绿色管理。推行绿色流通，推广应用可循环使用的物流包装，开发应用新技术、新设备和新设施，优化物流组织模式，建立绿色物流体系。开展绿色回收，加强废弃物处置管理和再生资源回收利用，鼓励建立资源集中的平台和交易市场，将废弃物交给有资质的回收处理企业，实现废弃物的减量化、资源化、无害化和再利用。推动重点行业、重点企业开展绿色供应链试点示范建设，充分发挥示范引领作用，带动全链条绿色低碳发展。

（十八）完善绿色供应链综合服务。发挥中央企业产业、资源和技术优势，为供应链绿色转型提供技术咨询、规划设计、绿色融资、工程建设、运维管理及培训辅导等一系列综合服务。加大脱碳、节能

减排等技术的研发投入，引导中央企业应用先进污染治理技术和低碳、零碳、负碳等技术，有效减少供应链活动污染物和碳排放量。鼓励中央企业探索开发碳资产，应用绿色金融工具引导支持企业绿色投资，扩大气候投融资规模，促进全供应链脱碳减排。支持中央企业参与绿色低碳产品标准、认证、标识等体系建设，引导企业开展绿色低碳产品认证与标识，在供应链绿色低碳发展中发挥表率作用。

（十九）开展供应链碳足迹监测。推动中央企业依法稳步开展环境和碳排放信息公开，开展企业温室气体排放信息披露试点，运用工业互联网技术，加强供应链能源消耗数据采集和供应链碳排放数据分析应用。加快推进供应链碳基础设施建设，优化能源结构、改造工艺技术、开发减排项目，推动能耗碳排放双降。鼓励中央企业积极参与重点行业碳足迹监测网络建设，量化评价供应链节能减排成效和绿色发展水平，为政府制定碳减排政策提供支持。

七、工作要求

（二十）强化系统思维，做好统筹谋划。建立战略供应链思维，将建设安全、高效的供应链放在更加突出的战略位置。鼓励处于重点行业和关键领域的中央企业做好供应链战略规划和精准施策，绘制供应链发展路径图，明确近、中、远期发展目标和分阶段重点任务，为加快供应链高质量发展和世界一流企业建设提供战略指引。

（二十一）健全工作机制，优化集团管控。推动供应链管理理念与组织体系建设有机融合，强化总部供应链管理职能，进一步提升集团管控能力。结合企业自身实际，在平衡管理效率和风险的基础上完

善供应链管理组织架构，合理设置企业内部供应链管理职能机构，以采购管理为基础，逐步建立跨部门的供应链协同流程和机制，明确职责分工和管理边界。

（二十二）注重人才培养，强化组织保障。科学评估供应链管专业人才的多元化需求，建立供应链人才选聘、培养、使用和储备机制。加大供应链关键人才激励力度，吸引和集聚具有国际化视野的优秀人才。建立内外部供应链人才培训体系，运用国内先进知识和技能，加大复合型和实践型供应链人才培养力度，为与世界一流企业相适应的供应链管理体系提供人才保障。

（二十三）开展绩效评价，督促对标提升。依托中央企业采购管理对标评估等工作机制，聚焦高效敏捷、安全稳定、生态运营、数字智能、绿色低碳等重点内容，提炼形成关键绩效指标，引导企业加快建设现代化供应链体系。探索按行业开展供应链管理绩效对标，结合行业实际和业务特点，定期开展供应链管理体系建设成效评价及风险策略分析，引导企业巩固优势、补齐短板，不断提升供应链发展能力和治理水平。

（二十四）强化监督检查，确保依法合规。增强法律合规意识，加强供应链合规管理，规范开展供应链合作，有效防范法律风险。将供应链管控情况纳入企业内控体系有效性评价和内部审计工作重点，定期排查清理供应链管理体系建设及运行中存在的风险和问题，严肃查处应招未招、围标串标、关联交易、虚假招标、利益输送等重大违

规违纪行为，充分发挥企业内部审计查错纠弊作用，切实提升企业依法合规经营能力。

（二十五）打造标杆示范，促进共同提升。各中央企业特别是关系国民经济和产业链安全稳定的能源电力、石油化工、粮食矿产、通信电子、国防工业、装备制造、交通物流等重点领域的企业，要发挥引领带动作用，积极开展供应链管理体系建设示范，分行业领域、建设类型培育一批供应链管理示范单位，打造一批供应链管理示范项目或平台。及时总结推广供应链管理的先进模式和典型经验，加强交流学习，促进共同提升。

本意见适用于国资委监管的中央企业，地方国资委监管的企业可参照执行。

国资委

2023年2月24日

抄送：各省、自治区、直辖市及计划单列市和新疆生产建设兵团国资委。

委内抄送：驻委纪检监察组，各厅局。

国资委办公厅 2023年2月28日印发
