

合格供应商管理制度

目的：为规范公司供应商管理，提高公司经营合理化水平，加强信息共享，降低供应成本，增强供应安全系数及供应可靠性，实现使之有章可循，特制定本管理制度。

范围：本公司产品采购、供应等相关方的活动管理及评价工作，均依本制度执行。

职责：

- 1、产品管理中心负责对供应商进行评价。
- 2、负责对供应商的交期进行考核。
- 3、负责对供应商的品质、服务进行考核。
- 4、负责对从供应商的价格进行考核。
- 5、负责对供应商的准入或退出。
- 6、负责合格供应商的审批工作。

供应商管理细则

一、供应商基本资料

填写《供应商调查表》。该表包括下列内容：

- 1、供应商信息：公司名称、地址、电话、传真、E-mail、网址、负责人、联系人、经营形态、市场分布、目标客户、人力资源状况、一般纳税人等。
- 2、产品信息：产品经营范围、主要产品。
- 3、竞争力评估：品牌、品质、设计、价格、综合管理水平、综合竞争力等。
- 4、综合信息：库存情况、报价说明、付款方式、物流、配合度、估计与我司的合作前景、客户照片、附件资料等。

二、供应商调查

（一）供应商调查程序

- 1、各公司实施采购前，应优先对公司合格供应商目录上的合格供应商进行考察，通过市场调查，了解供方产品质量、企业信息、售后服务等详细情况，初步确定质量可靠、价格合理的供应商作为候选方，并做好《供应商评估表》。
- 2、由产品部、运营管理部、品质管理部人员组成供应商调查小组，对供应商实施调查评价，并填写《供应商评估表》。
- 3、评价结果由各部门做出建议，公司领导确定，合格的供应商进入《合格供应商目录》。

（二）供应商调查评价。

1、总体情况。

对供应商所提供的企业相关信息，产品部依据下列因素作出相应评价：

- （1）企业知识度。
- （2）管理层稳定性。
- （3）供货能力。
- （4）市场接受程度。
- （5）地理位置。
- （6）市场地位。

2、生产制造。

对供应商所提供生产制造的相关信息，产品部依据下列因素作出相应评价：

- （1）生产能力。
- （2）生产技术及设备。
- （3）生产员工素质。
- （4）生产制造过程控制。

3、技术研发。

对供应商所提供技术研发的相关信息，产品部、品质部依据下列因素作出相应评价：

- （1）研发业绩。
- （2）技术资料完整性。
- （3）样品提供及时性。

4、质量管理。

对供应商所提供产品品质，由品质管理部依据下列因素作出相应评价：

- （1）质量管理体系。
- （2）质量控制过程。
- （3）产品质量总体合格率。
- （4）质量改进。
- （5）产品质量认证。

5、物流及交货。

对供应商所提供产品的交货周期，由产品部依据下列因素作出相应评价：

- (1) 交期。
- (2) 运输方式。
- (3) 紧急订单处理。

6、原材料采购。

对供应商所提供产品的原材料采购，由产品部依据下列因素作出相应评价：

- (1) 供应商管理。
- (2) 原材料使用。
- (3) 原材料成本改善。

7、环保。

对供应商所提供产品的原材料采购，由品质部依据下列因素作出相应评价：

- (1) ISO14000 和 SA8000 认证。
- (2) 环境保护。
- (3) 安全管理。

三、供应商评价

(一) 供应商评价程序。

- 1、每半年对供应商就品质、交货期、价格、服务等项目作评价。
- 2、每年进行一次总评，计算方式为：
年平均得分=每次得分总和 / 评价次数
- 3、将各项得分汇入《供应商评估表》，并合计总得分。
- 4、列出各供应商的评估等级。

(二) 供应商评价项目。

供应商评价项目及系数比例如下（满分 100 分）：

序号	内容	方案一	方案二
1	总体情况	30	20
2	生产制造	10	10
3	技术研发	15	15
4	质量管理	15	20
5	物流及交货	15	20
6	原材料采购	10	10
7	环保	5	5

(三) 评价办法。

见附件一，《供应商评估表》

（四）评价等级划分。

- 1、平均得分 90 以上分者为 A 级。
- 2、平均得分 80~90 分者为 B 级。
- 3、平均得分 65~80 分者为 C 级。
- 4、平均得分 65 分以下者为 D 级。

（五）评价处理。

- 1、A 为优秀供应商，予以付款、订单、检验之优惠奖励。
- 2、B 为良好供应商，由产品部、品质部提请供应商改善不足。
- 3、C 为合格供应商，由产品部、品质管理部等部门予以必要辅导。

4、D 为辅导供应商，由产品部、品质管理部等部门予以辅导，三个月内未能达到普通级以上予以淘汰，性质较为恶劣的进入黑名单。被淘汰供应商如欲再向本公司供货，需再经过供应商调查评估，进入黑名单供应商不允许再与本公司发生业务关系。

四、供应商审查

1、先将所有的供应分等级

A 供应商：业务量大，产品对本公司比较重要的。

每半年进行一次实地审查。

B 供应商：业务量小，产品对本公司比较重要的。

每年进行一次实地审查。

C 供应商：业务量小，产品相对比简单。

每年进行一次书面资料复查。

2、审查流程

审查流程按《供应商审查记录》实施每项审查，并附审查报告，交总经理批示。

3、有重大品质、交期、价格、服务等问题时，随时可以作供应商审查。

五、供应商辅导

- 1、对合格级以下之供应商采取必要的辅导。
- 2、不合格供应商应予除名或列入公司黑名单。
- 3、不合格供应商欲重新向本公司供货，应予辅导及重新调查评审。
- 4、列入黑名单的供应商不允许与公司发生业务关系。

六、供应商奖惩

（一）奖励方式。

（二）惩处方式。

附件 1：《供应商基本资料表》

附件 2：《供应商评估表》

附件 3：《合格供应商目录》

附件 4：《供应商评价记录》

附件 5：《供应商市场调查记录》

附件 1

供应商基本资料表

制表人： 供应商代码： 制表日期： 年 月 日

供 应 商 信 息	公司名称				创立时间		公司网址			
	公司地址				法人代表		公司邮箱			
	经营地址				注册资金		公司传真			
	负责人		电话		手机		QQ 或其它			
	联系人		电话		手机		QQ 或其它			
	经营形态	<input type="checkbox"/> 工厂（自产自销） <input type="checkbox"/> 自有品牌他人代加工 <input type="checkbox"/> 自有设计他人代加工 <input type="checkbox"/> 总代理 <input type="checkbox"/> 区域经销商 <input type="checkbox"/> 一般经销商 <input type="checkbox"/> 其它								
	市场分布	内销占比 %；外销占比 %。								
	目标客户	<input type="checkbox"/> 大型经销商 <input type="checkbox"/> 区域代理商 <input type="checkbox"/> 批发商 <input type="checkbox"/> 零售店 <input type="checkbox"/> 没有目标客户 <input type="checkbox"/> 其它								
	人力资源状况	管 理 层	技术人员	普 通 员 工	销售人员	配货人员	送货人员	其它	合计	
一般纳税人	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			年销售额						
产 品 信 息	产品经营范围									
	目前主推产品									
	我司感兴趣的商品									
竞 争 力 评 估	品牌	<input type="checkbox"/> 很强 <input type="checkbox"/> 强 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 弱 <input type="checkbox"/> 其它说明								
	品质	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 其它说明								
	设计	<input type="checkbox"/> 很强 <input type="checkbox"/> 强 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 弱 <input type="checkbox"/> 其它说明								
	价格	<input type="checkbox"/> 很贵 <input type="checkbox"/> 贵 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 便宜 <input type="checkbox"/> 其它说明								
	综合管理水平	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 其它说明								
	综合竞争力	<input type="checkbox"/> 很强 <input type="checkbox"/> 强 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 其它说明								
综 合 信 息	库存情况	单品常规库存 件			下单交货周期 天		其它			
	报价说明	<input type="checkbox"/> 含税 <input type="checkbox"/> 不含税 <input type="checkbox"/> 含税加点 %								
	付款方式	<input type="checkbox"/> 现金 <input type="checkbox"/> 记账 <input type="checkbox"/> 月结 <input type="checkbox"/> 电汇 <input type="checkbox"/> 汇款资料								
	物流		费用		在途时间		其它			
	配合度	<input type="checkbox"/> 很配合 <input type="checkbox"/> 配合 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 其它								

估计与我司的合作前景		<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 其它说明				
客户照片	<input type="checkbox"/> 公司全景		<input type="checkbox"/> 生产、办公场所		<input type="checkbox"/> 样品展示厅	
	<input type="checkbox"/> 供应商当前畅销商品		<input type="checkbox"/> 与我司相关商品		<input type="checkbox"/> 其它	
附件资料	<input type="checkbox"/> 名片	<input type="checkbox"/> 画册	<input type="checkbox"/> 报价单	<input type="checkbox"/> 宣传 CD	<input type="checkbox"/> 实样	<input type="checkbox"/> 其它
其它说明						

经办人：

存档审核人：

存档审批人：

附件 2:

供应商评估表

供应商名称		法人代表		地址		联系方式	
货物名称		供货种类		供货周期		供应商等级	
评项	企业知名度（20 分）	得分	管理层稳定性（10 分）		得分	供货能力（30 分）	得分
总体情况	1、相关领域的国际知名企业（20 分） 2、相关领域的国际知名企业在中国的合资企业（15 分） 3、相关领域的国内知名企业（10 分） 4、相关领域的国内一般企业（5 分） 5、以上都不是（0 分）		1、非常稳定，2 年内不变动或仅有 1 次变动（10 分） 2、比较稳定，1 年内无大的变动（5 分） 3、不稳定，1 年内变动 2 次或更多（0 分）			1、具备全系列产品供货能力，且非常稳定（30 分） 2、具备部分产品的供货能力，比较稳定（20 分） 3、具备少量产品供货范能力，不太稳定（10 分） 4、供货能力极不稳定，范围有限（0 分）	
	市场接受程度（10 分）	得分	地理位置（10 分）		得分	市场地位（20 分）	得分
	1、相关产品有向国内行业中的知名企业供货，范围广泛，有较大影响（10 分） 2、相关产品有向国内行业中的较好企业供货，在行业中有一定影响（5 分） 3、相关产品仅向国内行业中的一般企业供货，影响非常有限（0 分）		1、位于北京 100 公里范围以内（10 分） 2、位于北京 200 公里范围以内（8 分） 3、位于北京 500 公里范围以内（6 分） 4、位于北京 800 公里范围以内（4 分） 5、位于北京 1000 公里范围以内（2 分） 6、位于北京 1000 公里范围以外（0 分）			1、占相关产品市场份额的 20%或者更高（20 分） 2、占相关产品市场份额的 10%-20%（15 分） 3、占相关产品市场份额的 5%-10%（10 分） 4、占相关产品市场份额的 5%以下（5 分）	
生产制造	生产能力（40 分）	得分	生产技术及设备（20 分）		得分	生产员工素质（10 分）	得分

	1、现有生产能力能否满足公司订单需要？ A 能满足（20 分） B 不满足（0 分） 2、未来生产能力扩张有无潜力？ A 有（10 分） B 否（请详细说明）（0 分） 3、现有生产能力是否稳定？ A 稳定（10 分） B 不稳定（请详细说明）（0 分）		1. 生产技术及设备非常先进，居于行业领先水平（20 分） 2. 生产技术及设备比较先进，在行业中有较好声誉（15 分） 3. 生产技术及设备一般，但有较大提升潜力（10 分） 4. 生产技术及设备比较落后，提升潜力有限（5 分） 5. 生产技术及设备非常落后，处于行业淘汰边缘，难以提升（0 分）		1、生产员工经验丰富，操作技能强，数量众多，综合素质在同行中很高（10 分） 2、生产员工经验一般，具有一定操作技能，综合素质在同行中不占有突出优势（7 分） 3、生产员工经验较少，文化素质不高，数量有限，存有明显缺陷（3 分） 4、生产员工关经验非常有限，企业明显缺乏骨干员工与人才，综合素质低，难以满足公司对资源商的要求（0 分）	
	生产制造过程控制（30 分）					
	1、生产制造过程文件完备，控制程序非常严格（30 分） 2、生产制造过程文件完备，执行的比较严格（20 分） 3、生产制造过程文件比较完备，但执行的并不严格（10 分） 4、生产制造过程文件缺乏，执行松散（0 分）					
技术研发	研发业绩（50 分）	得分	技术资料完整性（20 分）	得分	样品提供及时性（30 分）	得分
	1、以往企业是否有专利或市级以上科技成果？ A 有（10 分） B 没有（0 分） 2、前一年企业新产品数量占总产品数量比重？ A40%以上（20 分） B20-40%（15 分） C10-20%（10 分） D10%以下（0 分） 3、前一年新产品销售额占总销售额		1、进行业务交流所提供资料非常完整，完全能满足供应的需要（20 分） 2、进行业务交流所提供资料基本能满足供应需要，不影响业务运作（15 分） 3、进行业务交流时，可提供技术资料，但部分存有缺陷，对业务有一定影响（10 分） 4、进行业务交流时，仅能提供部分技术资料，对业务影响较大（5 分）		1、样品提供非常及时，甚至能超出预期提前送达（30 分） 2、样品提供能按照规定时间及时提供（24 分） 3、样品提供推迟 3 天（18 分） 4、样品提供推迟 1 周（12 分） 5、样品提供推迟 2 周（6 分） 6、样品提供推迟 2 周以上（0 分）	

	比重？ A40%以上（20 分） B20-40%（15 分） C10-20%（10 分） D10%以下（0 分）		5、进行业务交流时，无法按照要求提供技术资料（0 分）			
质量管理	质量管理体系（10 分）	得分	质量过程控制（20 分）	得分	产品质量总体合格率（50 分）	得分
	1、是否获得 ISO9000 质量认证？ A 有（5 分） B 没有（0 分） 2、是否提供有效的质量体系内外审核纪录？ A 有（5 分） B 没有（0 分）		1、过程控制非常严格，有严格的程序和制度，且检验设备非常齐备（20 分） 2、过程控制比较严格，有较完善的控制手段和制度，检验设备能满足质检需要（15 分） 3、过程控制一般，有部分控制手段和程序，检验设备仅能满足部分质检需要（10 分） 4、过程控制执行存有一定缺陷，质控控制手段执行不严肃，缺乏质检设备（5 分） 5、过程控制非常缺乏，难以保证产品质量控制过程（0 分）		1、以往一年交货纪录中，从未发生产品质量不合格的现象或事件（50 分） 2、以往一年交货纪录中，发生过 1 次产品质量不合格的现象或事件（40 分） 3、以往一年交货纪录中，发生过 2—3 次产品质量不合格的现象或事件（30 分） 4、以往一年交货纪录中，发生过 4—6 次产品质量不合格的现象或事件（20 分） 5、以往一年交货纪录中，发生过 7—10 次产品质量不合格的现象或事件（10 分） 6、以往一年交货纪录中，发生过 10 次以上产品质量不合格的现象或事件（0 分）	
	质量改进（15 分）	得分	产品质量认证（5 分）	得分		
	1、目前是否存有质量改进机制和制度？ A 有（10 分） B 没有（0 分） 2、未来有没有质量改进计划？ A 有（5 分） B 没有（0 分）		1、产品是否有国内权威机构的相关认证？ A 有（5 分） B 没有（0 分）			
物流 交期	交期（50 分）	得分	运输方式（20 分）	得分	紧急订单处理（20 分）	得分

	1、交货非常及时,从未发生过拖延、延迟的现象 (50 分) 2、交货比较及时,偶尔发生过拖延、延迟的现象 (40 分) 3、交货一般,时有发生拖延、延迟的现象 (20 分) 4、交货不及时,经常发生过拖延、延迟的现象,难以保证供应需要 (0 分)		1、在发运方式上是否能根据需要灵活处理? A 可以 (7 分) B 不行 (0 分) 2、在发运过程中对物品是否有必要保护措施? A 有 (7 分) B 没有 (0 分) 3、是否存有自身运输机构? A 有 (6 分) B 没有 (0 分)		1、是否愿意承接公司的紧急订单? A 愿意 (10 分) B 不行 (0 分) 2、承接紧急订单效果如何? A 完全能满足我方需求 (10 分) B 基本能满足我方需求 (5 分) C 不能满足我方需求 (0 分)	
	预警系统 (10 分)	得分				
	1、是否有很好的预警措施,以确保在交货延迟能及时通知我方作好相关处理? (请举事例具体说明) A 可以 (10 分) B 不行 (0 分)					
原材料采购	供应商管理 (30 分)	得分	原材料使用 (30 分)	得分	原材料成本改善 (40 分)	得分
	1、是否有对供应商进行评估? (请提供供应商评价纪录) A 有 (15 分) B 没有 (0 分) 2、供应商的信息系统是否完备? (有关供应商的数据库) A 有 (15 分) B 没有 (0 分)		1、是否有文件或制度证明没有使用过期原材料? A 有 (15 分) B 没有 (0 分) 2、现场考察是否存有过期材料? A 有 (15 分) B 没有 (0 分)		1、原材料成本是否有降低的可能? A 有 (10 分) B 没有 (0 分) 2、是否有改进原材料成本的计划或措施? A 有 (10 分) B 没有 (0 分) 3、这些计划是否被公司定义或文件化? A 有 (10 分) B 没有 (0 分) 4、这些计划的执行情况怎样? (请提供相关文件以说明) A 优秀 (10 分) B 良好 (7 分) C 一般 (4 分) D 差 (0 分)	
环保安全	ISO14000 和 SA8000 认证 (30 分)		环境保护 (30 分)		安全管理 (40 分)	

	1、是否通过 ISO14000 认证？ A 有（15 分） B 没有（0 分） 2、是否通过 SA8000 认证？ A 有（15 分） B 没有（0 分）		1、企业制造过程中是否存有环境污染？ A 有（15 分） B 没有（0 分） 2、产品制造过程中是否有采取措施以降低污染？（请举例说明） A 有（15 分） B 没有（0 分）		1、企业是否建立有安全管理制度或机制？ A 有（15 分） B 没有（0 分） 2、企业是否对员工实行强制安全教育？ A 有（15 分） B 没有（0 分） 3、企业有无安全事故防范措施？ A 有（10 分） B 没有（0 分）	
供应商评分总计				供应商等级		

表单使用说明

1、上述资源商评价表各项评价指标满分均为 100 分，通过打分后再计算相关加权平均值，根据得分确定供应商等级；

计算公式：

$$\text{供应商总得分} = \sum \text{评价项目得分} \times \text{评价项目权重} / 100$$

评分时应注意以下事项：

- 产品部组织相关部门对供应商进行评分时，对于每一评分项应有足够的事例或者数据作为支撑，并随打分结果一起提交；
- 评分由产品部组织运营管理部、品管部、财务部等部门举行，可以研讨会的形式进行；
- 对于不能明确作出评分决定的事项（如数据不足等），可由部门联合讨论后决定，并进行必要的补充说明和标注；

2、公司对供应商分为 4 个等级，其对应标准如下：

供应商评分	≥90 分	≥80 分	≥65 分	<65 分
供应商等级	A	B	C	D
含义	卓越级供应商	优质级供应商	合格级供应商	警示级供应商
措施	列入《合格供应商目录》	列入《合格供应商目录》	列入《合格供应商目录》	三个月内未能达到合格级，应予以停止交易，性质恶劣的列入公司供应商黑名单。

附件 3

合格供应商目录

年 月 日

[illegible]

附件 4

供应商评价记录表

供应商名称						供应商编号			
地址						采购产品			
评价项目		总体情况	生产制造	技术研发	质量管理	物流 交期	原材料 采购	环保	合计得分
时间	月								
	月								
	月								
	月								
	月								
	月								
	月								
	月								
	月								
	月								
得分总和				平均得分				评鉴等级	
处理意见：									

附件 5

供方调查评价表

一、供应商情况调查

1	企业名称:	成立时间:	新选供方 <input type="checkbox"/> 现有供方 <input type="checkbox"/>						
2	负责人或联系人姓名:	地址:							
3	电话:	传真:	E-mail:						
4	企业类型: 生产商 <input type="checkbox"/> 代理/经销商 <input type="checkbox"/> 外协加工商 <input type="checkbox"/>		注册资本:						
5	职工总数:	直接生产员工数:	品质管理人数:						
6	近三年产量/产值 (万元):		年:	年:	年:				
7	主要产品:		是否有 3C 要求: 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>						
8	样机/样件生产周期:		生产能力: 较强 <input type="checkbox"/> 适中 <input type="checkbox"/> 较弱 <input type="checkbox"/>						
9	主要生产设备: 齐全、良好 <input type="checkbox"/> 基本齐全、尚可 <input type="checkbox"/> 不齐全 <input type="checkbox"/>								
10	检测/测量设备配备情况: 齐全、良好 <input type="checkbox"/> 基本齐全、尚可 <input type="checkbox"/> 不齐全 <input type="checkbox"/>								
11	检测/测量水平: 有设立专门的检验机构及检测人员, 检测设备管理规范 <input type="checkbox"/> 只有兼职检验人员, 检测设备管理不完善 <input type="checkbox"/> 无检验人员, 检测设备无管理 <input type="checkbox"/>								
12	工艺文件: 齐备, 实施情况良好 <input type="checkbox"/> 齐备, 但实施不到位 <input type="checkbox"/> 有一部分 <input type="checkbox"/> 完全没有 <input type="checkbox"/>								
13	使用或依据的标准: 国际标准 <input type="checkbox"/> ; 国家标准 <input type="checkbox"/> ; 行业标准 <input type="checkbox"/> 地方标准 <input type="checkbox"/> ; 其它标准 <input type="checkbox"/> 标准名称或编号举例:								
14	获得的认证证书 (新选供方或取得的新认证需提供证书复印件): ISO9000 <input type="checkbox"/> 3C <input type="checkbox"/> QC080000/RoHS <input type="checkbox"/> ISO14001 <input type="checkbox"/> OHSA18000 <input type="checkbox"/> 压力管道等级 <input type="checkbox"/> 其他认证 (请注明):								
15	新产品开发能力: 能自行开发新产品 <input type="checkbox"/> 仅能开发简单产品 <input type="checkbox"/> 无自主开发能力 <input type="checkbox"/>								
16	职工培训情况: 经常、正规地进行 <input type="checkbox"/> 不经常开展培训 <input type="checkbox"/> 从不开展培训 <input type="checkbox"/>								
17	国际合作检验: 外资企业 <input type="checkbox"/> 合资企业 <input type="checkbox"/> OEM/ODM 企业 <input type="checkbox"/> 无对外合作经验 <input type="checkbox"/>								
18	主要客户 (公司 / 行业):								
供方人员签字:			日期:		调查人员签字:			日期:	
二、供应商评价									
评价项目	总体情况	生产制造	技术研发	质量管理	物流交期	原材料采购	环保	合计得分	
三、审批意见									
市场部意见:									
调查人: 年 月 日									
领导审批意见:									
调查人: 年 月 日									