

Q/GSB

高新兴科技集团股份有限公司企业标准

GSB/P 302.02—2016 A2

代替 GSB/P 302.02—2015 A1

受 控

采购中心 供应商管理流程

2016-11-28 发布

2016-11-28 实施

高新兴科技集团股份有限公司

发 布

前 言

建立本标准的目的是明确供应商的开发、认证、绩效评估、信息维护流程，以使公司在供应链上获得公平的价值，促进供应商持续改进并优化供应链，能及时提供具有稳定质量、适宜价格的产品，并能周到地服务，以不断满足本公司的期望和要求。

本标准代替 GSB/P 302.02—2015 A1。

本标准与 GSB/P 302.02—2015 A1 的主要差异为：

—修订第1条文件适用范围，改为“适用于生产及销售用材料”。

—修订第4条管理职责，采购中心管理职责具体为供应商管理部、采购部和物控部管理职责、经营单元质量管理部门管理职责改为IT流程体系部管理职责。

—增加了第5条 供应商管理流程图。

—修订第6条管理内容与要求，部分采购中心管理职责细化为采购中心供应商管理部的工作职责，明确了IT流程体系部的工作内容。

—修订6.4 供应商分类方式，改为四大类。

—修订6.6 供应商的考核评分及处理方式。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司采购中心提出。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司 IT 流程体系部门归口。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司采购中心起草。

本标准主要起草人：陈元方。

本标准审核人：陈泽逢。

本标准批准人：徐艳艳。

本标准所代替标准的历次版本发布情况：

—GSB 302.02-2013 A0

—GSB/P 302.02-2015 A1

文件修订、变更版次一览表

[illegible]

采购中心 供应商管理流程

1 范围

本标准适用于生产及销售用材料的供应商管理。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GSB/P 302.01 供应商考核作业指导书

GSB/P 302.03 供应商调查评审作业指导书

3 术语和定义

3.1 OA

高新兴科技集团股份有限公司的办公自动化系统（Office Automation），简称OA，是将现代化办公和计算机网络功能结合起来的一种新型的办公方式。

3.2 ERP 系统

企业资源计划系统，特指用友U9系统。

3.3 经营单元

指集团公司下属，各事业部、子公司。

3.4 CCC 认证

中国强制认证。CCC认证对涉及到的产品执行国家强制的安全认证。

3.5 品牌知名度

是指潜在购买者认识到或记起某一品牌是某类产品的能力。

3.6 材料上线不良率

指物料在产线使用过程中出现的不良比例， $(\text{产线退货数}/\text{产线投入数}) \times 1000000$ 。

4 管理职责

4.1 采购中心

- a) 供应商管理部负责战略供应资源池建立及维护。
- b) 供应商管理部负责供应商寻源，组织厂验评审，管理《供应商名录》。
- c) 供应商管理部组织供应商考核评级，并负责供应商技术支持分的考核。
- d) 采购部负责配合各经营单元的日常供应商质量管理工作，负责供应商成本分和服务分的考核并执行供应商供货异常处理。
- e) 物控部负责提供供应商交期考核数据。

4.2 研发中心或经营单元技术部门

- a) 依据研发中心或各经营单元技术部门的产品规划和市场规划，提出供应资源需求。
- b) 组织对新增外购直出物料的测试，评估物料是否满足需求。
- c) 经营单元技术部门负责向 IT 流程体系部提供外购件使用过程中的质量异常数据。

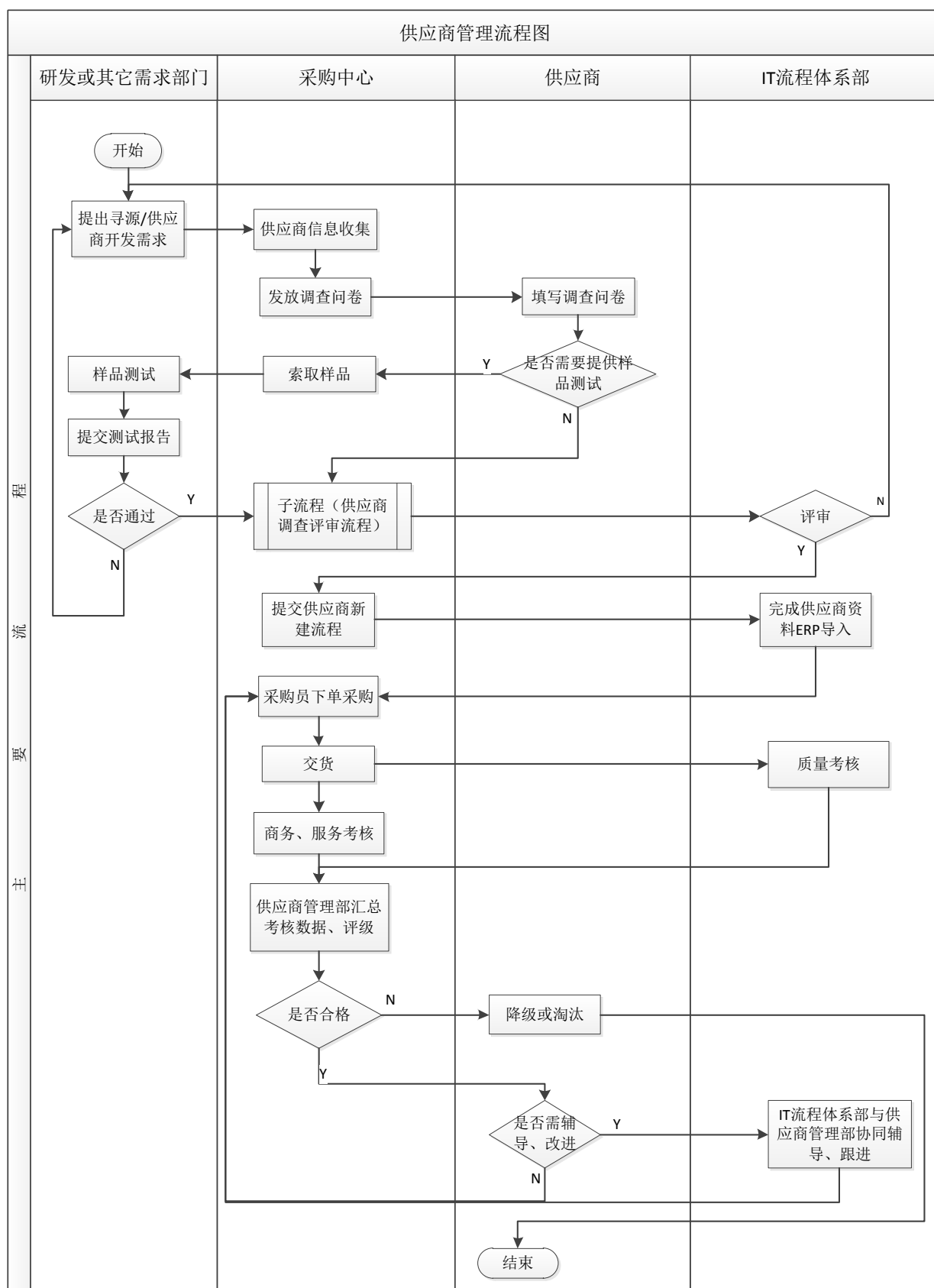
4.3 IT 流程体系部

- a) 维护 ERP 系统中的供应商基础信息。
- b) 负责供应商有关质量异常处理，以及供应商品质改进工作。
- c) 参与供应商现场考核，评审有关供应商质量体系、质量控制能力。
- d) 负责提供供应商来料合格率、材料上线不良率、外购件返修率、质量异常情况品质考核数据。

4.4 制造中心

- a) 负责执行来料检验。
- b) 负责向 IT 流程体系部提供供应商来料检验和材料上线不良率的统计数据。
- c) 负责向 IT 流程体系部提供物料在线生产过程中的质量异常数据。

5 供应商管理流程图



备注：子流程（供应商调查评审流程）请详见《GSB P 302.03 供应商调查评审作业指导书》的5 管理程序。

6 管理要求与内容

6.1 供应商开发

6.1.1 采购中心供应商管理部依据以下情况确定供应商开发的时机：

- a) 新产品、新技术、新项目、新种类物料所需；
- b) 客户指定供应商；
- c) 单一供应商备份；
- d) 现有供应商的成本、质量、交期、服务、产能等不能满足公司要求；
- e) 因本公司内部自制能力受限，需委外加工和采购。

6.1.2 新供应商开发需求确定后，供应商管理部负责搜索新供应商，经初步甄选后，收集相关信息，对意愿供应商知会供应商开发、导入流程。

6.1.3 供应商的调查、评审依据《供应商调查评审作业指导书》执行。

6.2 样品认证

6.2.1 对初步筛选合格的供应商，采购中心供应商管理部确认是否需要供应商提供样品测试，不需要进行样品测试的，则依据《供应商调查评审作业指导书》执行。如果需要进行样品测试的，则组织并接收新供应商样品及与样品有关的技术资料，交研发中心或事业部测试人员，测试人员对样品进行功能测试与性能测试，确认样品与技术资料的匹配性及样品的适用性。采购中心提交的样品，测试人员应在15天内完成样品测试，并向采购中心输出测试报告。

6.2.2 样品确认通过后，如需小批量确认，则需测试人员申请新的物料编码，采购员提交“SD-004A3 替代物料确认流程”。如小批量验证所需数量需要购买，则由物控部下达请购，采购员下单采购。

6.2.3 不更换物料原始制造厂家，只更换供货渠道，无需进行供应商样品确认。但供应商资格评定，必须严格按照《供应商调查评审作业指导书》执行。

6.2.4 紧急临时采购且涉及到未导入的新供应商时，供应商管理部在提交 GSL002A0 供应商调查评审流程时，需说明紧急情况，并将流程转发给需求部门审批确认。此类供应商导入后作为临时供应商管理，其所供物料在来料中应加严检验。

6.2.5 样品认证通过后，如需进行现场考核，则根据《供应商调查评审作业指导书》执行。

6.3 新供应商注册

6.3.1 样品确认通过且依据《供应商调查评审作业指导书》评定供应商资格通过，则由采购中心供应商管理部汇总评审结果，并提交 S-S-001A1 客户/供应商新建申请流程，由 IT 流程体系部在 ERP 系统中录入供应商基础资料，供应商管理部将新供应商纳入《供应商名录》。

6.3.2 因任一经营单元的新需求进行供应商调查评审时对新供应商的评审结果，各经营单元之间相互承认，即经采购中心与 IT 流程体系部会审通过，进入《供应商名录》的供应商，可为其它经营单元供应同类物料。

6.3.3 新加入的供应商作为临时供应商进入试用阶段，经三个批次的试用，采购中心结合其品质、交期及配合等方面表现综合评价决定是否转为合格供应商。如在导入过程中未做现场审核的临时供应商，在转为合格供应商前，由 IT 流程体系部和供应商管理部共同决策是否安排现场审核。

临时供应商的试用批次可根据物料的重要性进行增减，实际批次由供应商管理部征询经营单元质量管理部门意见后决定。外购直出物料供应商为品牌知名度高的厂家或代理商时，经与 IT 流程体系部以邮件方式书面沟通后，可直接作为合格供应商。

6.3.4 如是 CCC 产品的供应商，其产品必须通过 CCC 认证后才可列为合格供应商，CCC 产品要求以物料编码申请流程上备注特别要求为准。

6.3.5 采购中心与新注册供应商签署《采购框架协议》（多次合作所需）等，采购中心负责此类相关资料的存档管理。

6.3.6 仪器设备、生产辅料、工夹具等杂项供应商作为临时供应商管理。

6.4 供应商分类管理

对于《供应商名录》内的所有可下单状态供应商，分四类进行区别管理管控：

6.4.1 核心供应商：供应关键物料，对公司有战略意义且合作良好的供应商，必须是合格供应商。

6.4.2 合格供应商，指临时供应商在试用期内，每批次均达到质量、交付、服务各方面要求，转为合格供应商。

6.4.3 临时供应商，指已通过供应商调查评审流程，并加入 ERP 系统“供应商名录”，尚处于试用阶段的供应商。

6.4.4 临时-待停用供应商，指临时供应商或合格供应商，考核后成为不合格供应商，但还存在原有项目的维护或零星续购需求，因而继续保留在 ERP 系统“供应商名录”中。

6.5 供应商考核

6.5.1 依据供应商供货情况，对当期供应同类型物料的总金额排名前三位且供货批次在 5 批以上的供应商进行半年度考核。

6.5.2 每半年度第一个月的 20 号前(节假日顺延)完成上一周期供应商考核。

6.5.3 供应商考核细则详见《供应商考核作业指导书》。

6.5.4 采购中心供应商管理部对供应商考核数据进行统筹、汇总。

6.6 考核分析处理

6.6.1 评分等级（如表 1 所示）

表1 评分等级表

评分 项目	85~100 分	70~84 分	60~69 分	59 分及以下
级别	A	B	C	D
等级	优秀	良好	待改进	差

6.6.2 依据供应商得分情况, 采购中心统筹形成《供应商考核评分统计表》。

- 对连续2个考核期被列为A级的供应商, 依据业务订单和产能情况, 给较多比例的订单。
- 供应商评为B级, 采购中心视情况就需改进项发出《供应商考核结果联络单》, 请供应商提出改善措施, 并监督供应商执行, 必要时, 采购中心组织相关人员对供应商进行重新考察和技术指导。
- 对连续2个考核期被列为C级的供应商, 考虑给较少订单, 或取消后续的订单。视情况, 采购中心综合IT流程体系部和经营单元质量管理部门意见, 可删除该供应商。
- 对于独家的且评级为C级供应商, 供应商管理部评估供应商待改进项, 追加对供应商的现场审核或者寻找新供应商;
- 评分为D级供应商作为不合格供应商, 不可进行批量采购, 用于原有项目的维护或零星续购, 需求部门向其质量部门和IT流程体系部以邮件方式进行书面申请, 批准后可下达需求单由采购部执行采购。

6.6.3 考核分析结果经供应商管理部和 IT 流程体系部综合评估后, 需执行纠正/预防措施的供应商, 商务及交付方面由采购中心供应商管理部发出《供应商考核结果联络单》, 品质方面由 IT 流程体系部发出《供应商纠正预防措施报告》, 要求供应商提供原因分析、纠正预防措施, 并由发出部门对执行情况进行验证。

6.7 供应商停用

6.7.1 出现以下情况, 各部门均可提出停用该供应商:

- 价格明显高于同行业水平且不愿降价的;
- 供应商不愿意合作或提出终止合作的;
- 出现重大质量问题的;
- 出现诚信问题时;
- 所供产品已淘汰, 一年以上未有采购记录的;
- 跟不上公司发展要求或出于供应商结构调整需要;

6.7.2 申请部门可提出供应商停用申请, 经部门负责人审核, 征求相关部门意见, 确保替代工作、相应协议、合同或订单、付款已妥善安排后, 由 IT 流程体系部在 ERP 系统中对该供应商进行停用处理, 并由供应商管理部更新《供应商名录》。

6.8 检查和考核

表2列出了检查和考核项目。

表 2 供应商管理检查和考核项目

序号	检查项目	检查内容	主要责任人	检查人	检查频次
1	新供应商导入	样品测试结果、现场审核、资料、资质	采购技术专家	供应商管理部	每次
2	供应商考核	品质	IT流程体系部	供应商管理部和IT流程体系部	半年度
		成本、配合	采购员		
		交期	计划员		
		技术	供应商管理部		

7 附录

7.1 相关 OA 流程

7.1.1 客户/供应商新建申请流程 【S-S-001】

7.1.2 供应商调查评审流程 【GSL002A0】

7.1.3 替代物料确认流程 【S-D-004】

7.2 附录表单

7.2.1 供应商考核联络单 【R GSB 302.02.01】

7.2.2 供应商名录 【R GSB 302.02.02】