

## 供应商管理细则 WZ/041001-2019

### 1 目的

对生产性采购产品供应商进行合格评定和绩效评价，确保采购产品符合公司管理要求。

适用于公司生产性原材料、外协/外购件采购活动所涉及到的供应商，其中包括顾客指定的供应商。

生产性辅助材料、设备、工装模具类供应商的管理见相应的辅助材料、设备工装模具供应商管理办法。

### 2 术语和定义

2.1 生产性原材料—圆钢、钢带、涂覆产品的漆、粉末、胶料等直接组成产品的材料。

2.2 生产性辅助材料—机械/电气配件、化工、刀具、工具、五金、设备备件、劳保/杂品等非直接构成产品的物品。

2.3 初选供应商—通过小小科技供应商能力评审的供应商。

2.4 合格供应商—通过 PPAP 批准认可的供应商。

2.5 集中采购管理（简称“集采”）—对公司大宗物资实施的集中采购和集中管理。

2.6 零星采购—采购数额小、低价值的辅助材料。

### 3 管理职责和权限

4.1 采购部负责整体实施集采物资供应商的开发、选择、评价和资源管理工作。

4.2 公司相关职能部门、和自身参与供应商质量体系的评审，参与对供应商的技术能力、制造能力考察评价。

4.3 采购部及各部门协调负责合格供应商的审定。

4.4 自身负责对集采物资供应商实物质量的评价和管理，并参照本细则对非集采物资供应商进行相应的选择、评价和管理。

4.5 自身负责本单位采购物资的进厂检验工作；负责对本单位采购物资工程变更的管理、监督和控制。

### 5 管理要求

5.1 采购部组织有关部门根据需要对供应商市场进行调研，初步确定潜在供应商若干家，并对潜在供应商进行选择、评价：

- a) 对所选供应商产品符合性以及组织向其顾客不间断产品供应的风险评估；
- b) 相对质量和交付绩效；
- c) 对供应商质量管理体系的评价；
- d) 多方论证决策；
- e) 对软件开发能力的评估，如适用。
- f) 评价的过程应按照：选择-评价-再评价的方式进行

应当考虑的其他供应商选择准则包括：

- 财务稳定性
- 采购的产品、材料或服务的复杂性；
- 所需技术（产品或过程）；
- 可用资源（如：人员、基础设施）的充分性；
- 设计和开发能力（包括项目管理）；
- 制造能力
- 更改管理过程；
- 业务连续性规划（如：防灾设备、应急计划）；
- 物流过程；
- 顾客服务

5.2 采购部负责将供应商资料和新增原因说明等存档管理。

5.3 采购部组织质量工程师和技术部对上述资料进行初评；对于具备资质的供应商，采购部组织生产、技术、品管部门负责人审议；审议通过的，采购部组织质量工程师、自身对供应商进行现场能力评审，并填写《供应商能力评审表》形成评审报告，报告需经参与评审部门负责人会签。评审报告结论为可成为初选供应商的，采购部填写《供应商调整申请》，报公司采购分管领导批准后，确定该供应商为初选供应商，纳入《初选供应商登记表》。

顾客指定的供应商，有顾客审核认可报告的，可免除现场能力评审过程；原材料生产企业或贸易商可根据其规模和具体情况有选择地进行能力评审；但均应提供 5.1 中所述资料。

原材料、设备工装类生产企业或销售商可根据其规模和具体情况有选择地进行能力评审。

5.4 采购部根据需要组织初选供应商签订《供货基本协议书》。

5.5 采购部依据项目开发的总体安排，向多家供应商提出采购产品开发计划等详细询价信息。

5.5.1 询价信息包括

- a) 产品有关技术资料 and 样件
- b) 产品报价要求
- c) 过程开发工艺分析要求
- d) 开发时间进度要求

5.5.2 询价范围

在初选供应商、合格供应商范围内询价。另外，处于以下状态之一的供应商，不得参与新项目询价：

- a) 量产监查评审的结论为不通过的；
- b) PPAP 批准认可的结果为不通过的；
- c) 被列为高风险状态的；
- d) 年度综合评价为 C 级或 D 级的。

5.5.3 供应商应在规定期限内、按规定格式《产品报价单》提供报价。

5.5.4 采购部负责对供应商提供的报价单进行核准，不符合规定格式、计算方式有误的，要求其限期改正提交，逾期不改或逾期提交的视为无效报价。

5.6 采购部填写《比质比价评审单》，组织包括项目主管、技术经理、成本稽核员在内的评审小组进行评审。评审通过的，确定定点供应商，供应商获得开发资格。评审未通过的，采购部将询价和比价情况提交项目组及技术部、品管部，必要时寻找新供应商资源。

5.7 采购部与定点供应商充分沟通商洽，组织技术部、品管部或自身与供应商签订《产品开发协议》、技术协议等正式开发文件。

5.8 采购部对供应商开发过程进行跟踪和项目协调。必要时，要求供应商提供模具方案、检具方案给自身技术部门评定。

5.9 供应商应按项目计划、开发协议等要求提供样品和《采购产品鉴定表》。收到样品后，采购部组织技术部、品管部进行样品鉴定。技术质量部负责样品的检验并填写检验结论；项目主管/技术主管对样品进行评价，如需试装时填写《样品试(验)装单》；项目经理/技术经理对鉴定情况进行审批。鉴定结论为通过的，样品提交阶段完成。鉴定结论为不通过的，允许再次样品提交；提交次数大于3次的，原则上取消供应商开发资格；初选供应商样品提交次数大于3次的，原则上取消初选供应商资格。鉴定表和试(验)装单应反馈给供应商。

5.9.1 原材料样品进厂一般不做样品验收。有下列情况之一存在时，需进行原材料样品验收：

- a) 材料由新供应商提供；
- b) 合格供方提供材料新品种；
- c) 原材料制造商发生变化；
- d) 进口材料国产化。

5.10 项目小组负责确定供应商 PPAP 提交的时间、方式及内容；决定是否到供应商处进行量产监查认可。对供应商的产品和制造过程的批准，依据顾客对公司产品和制造过程批准要求执行。

5.11 量产监查

5.11.1 量产监查审核前, 供应商应做好如下准备：

- a) 完成 PPAP 文件
- b) 正式的产能分析报告
- c) 正式的包装标准书
- d) 与审核日程相符的生产计划：正式的生产设备和工装、材料、环境及过程参数，8 小时到 1 个班次的生产件数或生产数量为 300 件的连续生产。

5.11.2 量产监查的实施：

技术部、质量部、采购部负责对供应商实施物资采购（开发）过程的管理。依据采购（开发）的进度安排，确定采购物资初验收（PPAP 提交）的时间、方式及内容；决定是否到供应商处进行现场验收（量产

监查认可)。采购部负责物资采购(开发)过程的协调工作。如实施认可,采购部组织技术部、品管部人员,到供应商生产现场,逐项打分、实施审核,并填写《量产监查报告》。

### 5.11.3 量产监查认可结论:

汇总分数后判定:可以量产、有条件量产或不可以量产。

结论为可以量产的,通知供应商通过。审核发现的弱项需供应商提交整改措施并限期整改到位。

结论为不可以量产的,通知其择日重新进行认可,连续三次不能通过认可的供应商将被取消该项目的配套资格。初选供应商连续三次不能通过认可的,原则上取消初选供应商资格。

### 5.12 供应商按照采购部的 PPAP 提交要求, 按时提交 PPAP 资料。

### 5.13 PPAP 认可

5.13.1 采购部组织技术部、品管部门,对供应商提交的 PPAP 资料进行认可评定。评定认可合格的,可以批产;不合格的,通知其择日重新提交小批和 PPAP 资料进行认可,连续三次不能通过认可的供应商将被取消该产品的配套资格。初选供应商连续三次不能通过认可的,原则上取消初选供应商资格。PPAP 认可的初选供应商,采购部填写《供应商调整申请》,经采购部领导批准成为合格供应商,采购部将供应商纳入合格供应商名录。

5.13.2 原材料供应商依据其交样情况决定是否提交 PPAP,如需提交按等级 1 执行。委外加工包括机加、热处理、表面处理、外购产品需按等级 3 执行;

5.13.3 合格供应商和顾客指定的供应商不应免除 PPAP 认可过程。

5.13.4 当出现下列情况时,供应商应重新进行 PPAP 资料提交和认可。

- a) 产品频发质量问题;
- b) 工程更改,包括公司提出的和供方要求的;
- c) 停止生产 12 个月以上又重新供货的;
- d) 异地生产。

5.13.5 原材料、设备工装类、包装材料类、刀具类等潜在供应商的认可,只依据其交样和预验收情况确定是否纳入《合格供应商名录》。

5.14 PPAP 认可的初选供应商,采购部提出申请,经采购部领导批准后成为合格供应商,纳入《合格供应商名录》。

5.14.1 初选供应商有效期为 3 年,期间未成为合格供应商的,取消其初选供应商资格。

5.15 PPAP 认可后,采购产品进入批量采购阶段,采购部负责与供应商签订采购合同。

5.16 供应商依据签订的供货基本协议书、技术协议、质量协议、采购合同、采购订单进行过程控制、交付产品和提供售后服务。

公司应依据与供应商签订的供货基本协议书、技术协议、采购合同等建立必要的供应商采购监管体系。由生产部及其人员负责采购物资的订货、物流、检验以及接受和库存管理工作。

5.17 品管部和生产部负责记录和监控供应商的实物质量和交付业绩，并按月向采购部提供具体数据，采购部依据 PR-S05-02《供应商考核及综合评价细则》对供应商进行业绩评价，以确保外部提供的产品、过程和服务符合内部要求和外部顾客要求。

至少应监视以下供应商绩效指标：

- a) 已交付产品对要求的符合性；
- b) 在收货工厂对顾客造成的干扰，包括整车侯检和停止出货；
- c) 交付排程的绩效；
- d) 超额运费发生次数。

如顾客有所规定，组织还应视情况在供应商绩效监视中包括：

- e) 与质量或交付有关的特殊状态顾客通知；
- f) 顾客退货、返工、分选、使用现场措施和召回。

### 5.18 供应商质量管理体系开发

供应商依据公司及顾客的要求，应具备 ISO9000 标准的质量管理体系。采购部根据供应商的整体质量水平，按年度编制《供应商质量体系开发计划》，督促供应商按计划提高质量管理水平以符合 IATF 16949:2016 技术规范的要求。

5.19 采购部按年度编制《供应商审核计划》，并组织有关单位具有资质的二方审核员实施过程审核，详见附录 1《二方审核员能力资质要求》。供应商审核频次为每家供应商每三年至少一次。审核后形成《过程审核报告》，审核结果为具备质量能力或有条件接受的，允许继续供货，不符合项应提交改善计划并按期完成整改；审核结果为不具备质量能力的，必须停止供货，限期整改和复审。

生产部可根据产品实际交付情况临时组织人员到供应商处审核，但应提前与采购部协调，并将审核结果提交采购部，作为供应商业绩评价的依据。

5.20 采购部每年对合格供应商集中综合评价一次，形成《供方评价汇总表》，以决定供应商每一年度在自身采购体系中的级别和存舍。具体评价方法参照附录 2《供应商考核及综合评价细则》。采购部根据综合评价的结果编制下一年度的合格供应商名录，名录经自身总经理批准后生效。合格供应商的调整，需要由采购部提出书面申请，经自身总经理批准后生效。

5.21 采购部根据股份公司各自身对供应商年度综合评价结果，进行综合评分。

具体方法参照附录 2《供应商考核及综合评价细则》。

供应商评价分为 A、B、C、D 四个等级：

- (a) 综合评价得分小于 60 分时，为 D 级供应商。D 级供应商原则上在小小科技配套体系中剔除。
- (b) 当  $60 \text{ 分} \leq \text{综合评价得分} < 75 \text{ 分}$  时，为 C 级供应商，供应商应针对存在的问题限期做出整改，采

购部视其整改情况决定去留。

(c) 当  $75 \text{分} \leq \text{综合评价得分} < 90 \text{分}$  时，为 B 级供应商，采购部问题反馈给供应商，要求其整改。

(d) 综合评价得分  $\geq 90 \text{分}$  时，为 A 级供应商，继续保留合格供应商资格，可视情况给予在新产品开发、订货额度(比例)、价格、货款等方面不同的优惠政策或必要的精神鼓励。

采购部根据综合结果编制下一年度的分级合格供应商名录，名录经总经理批准后生效。

评价期间供应商没有供货则不进行评价，并根据采购业务情况确定是否继续保留其合格供应商资格。年度综合评价后合格供应商的调整，需要由采购部提出书面申请，经总经理批准后生效。

### 5.2.1 第三方审核

公司的供应商管理方法中应包括一个第三方审核过程。第三方审核可以用于：

- a) 供应商风险评估；
- b) 供应商监视；
- c) 供应商质量管理体系开发；
- d) 产品审核；
- e) 过程审核。

基于风险分析，包括产品安全/法规要求、供应商绩效和质量管理体系认证水平，组织至少应对第三方审核的需求、类型、频率和范围的确定准则形成文件。

组织应保留第三方审核报告的记录。如果第三方审核的范围是评估供应商的质量管理体系，则方法应与汽车过程方法相符。

## 6 第三方审核员能力资质要求

- a) 汽车审核过程方法，包括基于风险的思维；
- b) 适用的顾客特定和组织特定要求；
- c) ISO 9001 和 IATF 16949 中适用的与审核范围有关的要求；
- d) 适用的待审核制造过程，包括 PFMEA 和控制计划；
- e) 与审核范围有关的适用的核心工具要求；
- f) 如何策划审核、实施审核、编制审核报告并关闭审核发现。

## 7 附录

附录 A 《供应商现场质量审核办法》

附录 B 《供应商考核及综合评价细则》

附录 C 供应商管理流程图

8 记录表格

编号	记录名称	保存地点	保存期限
	供应商调查表	采购部	3年
	供应商能力评审报告	采购部	3年
	初选供应商登记表	采购部	3年
	供货基本协议	采购部	5年
	产品报价单	采购部	3年
	比质比价评审单	采购部	3年
	产品开发协议	采购部	5年
	采购产品鉴定表	采购部	3年
	样品试(验)装单	采购部	3年
	量产监查报告	采购部	3年
	供应商调整申请	采购部	3年
	合格供应商名录	采购部	5年
	供方质量体系开发计划	采购部	3年
	供应商审核计划	采购部	3年
	过程审核报告	采购部	3年
	供方评价汇总	采购部	3年

**附加说明：**

本文件由采购部提出并起草

本文件由采购部组织实施和监测

附录 A

供应商现场质量审核准则

1 目的

明确到供应商现场实施审核的时机、使用的审核工具和流程。

适用于到供应商现场实施的供应商能力审核、量产监查审核、过程审核。

2 管理职责和权限

2.1 采购部负责策划供应商能力审核、量产检查审核、年度过程审核；与品管部组成审核组。

2.2 供应商负责向审核组提供所有的相关过程和文件，并根据不符合报告的要求制定纠正措施和实施整改。

2.3 审核人员应具备二方审核员资质。

3 审核时机

时机和审核人员

审核对象 审核类别	潜在供应商	初选供应商	合格供应商	审核人员
供应商能力审核	根据项目需求			*采购部 *品管部
量产监查审核		PPAP 认可前	PPAP 认可前	*采购部 *品管部
过程审核		发生业务时， 1 年/次 (重大质量问题或高风险时追加审核)	3 年/次 (重大质量问题或高风险时追加审核)	*采购部 *品管部

\*--表示必须参加部门

4 审核方法

4.1 供应商能力审核

潜在供应商进入小小科技配套体系前，应当进行供应商能力审核。

4.1.1 审核方法

依据《供应商能力评审表》，对于供应商进行质量管理体系、生产能力、过程研发、控制能力和交付能力方面进行审核评价，并形成《供应商能力评审报告》。

评审得分为六个方面符合性的总和得分。

### 4.1.2 评级评价

得分值 90-100 分为无条件初选供应商，取得初选供应商资格，可参与小小科技后期的配套产品开发。审核问题整改和问题改善，由自身负责跟踪、验证并留存记录。

得分值 70-89 分为有条件初选供应商，需针对小小科技的评审情况做出改进后，视整改情况决定是否取得初选供应商资格、参与小小科技后期的配套产品开发；审核人员要对供应商的整改项进行跟踪和确认，必要时进行跟踪审核，并形成审核报告。

得分值 70 分以下为不合格供应商，供应商和小小科技的要求差距较大，小小科技本次评审不能接受其为初选供应商，不能够参与后期配套产品的开发。

《供应商能力评审报告》经参与部门领导会签确认。

## 4.2 量产监查审核

产品批量供货前，应当进行产品量产监查审核。

### 4.2.1 准备

供应商的准备工作：完成 PPAP 文件、正式的产能分析报告、正式的包装标准书，正式的生产设备和工装、材料、环境及制造过程参数，在量产监查当日可进行至少 8 小时或 1 个班次或 300 件的连续生产。审核组的准备工作：最新状态图纸清单、技术规范或协议、质量协议。

### 4.2.2 审核方法

依据《量产监查表》，审核组对供应商的采购、文件和资料、检测设备、标识和可追溯性、成品管理、生产能力与交付保障、质保及技术支持、管理及配合度等 8 个方面进行评分。同时监察现场过程控制、量具工具、人员配备、生产节拍是否与提交的 PPAP 文件内容相符。

### 4.2.3 评级评价

得分值 80-100 分，可以量产；得分值 70-79 分，有条件量产；得分值 0-69 分，不可以量产。

监查结论为“可以量产”或“有条件量产”的，PPAP 方可批准；结论为“不可以量产”的，必须限期整改，整改完成后重新进行量产监查。监查后视问题的严重程度采取延迟付款、扣款、暂停止供货、取消供方供货资格等形式的处罚。原则上连续三次未通过量产监查的，取消供方供货资格。

## 4.3 过程审核

发生重大质量问题时、评估成风险高时或纠正措施条款要求时，对供应商实施过程审核。

### 4.3.1 审核方法

审核依据 Formel Q 进行打分并形成《过程审核报告》。

#### 4.3.2 评级评价

得分值 90 - 100% 为 A 级, 具备质量能力; 得分值 80-89% 为 B 级, 有条件接受; 得分值 0 - 79% 为 C 级, 不具备质量能力。

对于 A 级, 无条件供货, 仅提交弱项的整改措施;

B 级, 有条件接受, 可以供货, 必须限期提交整改措施和整改完成证据, 必要时现场审核完成情况;

C 级, 不具备质量能力, 必须停产整顿, 直至下一次审核结果升级为 B 级或 A 级, 审核所发生费用以及停产造成的公司损失由供应商承担。

注意: 未获得 ISO9001 认证的供应商, 不能评价为 A 级。

#### 4.4 年度过程审核:

##### 4.4.1 审核方法

审核依据 Formel Q, 对分供方管理、过程分析/生产、客户关怀/满意度三个大方面对供应商进行过程审核, 并形成《过程审核报告》。

##### 4.4.2 评级评价

得分值 90 - 100% 为 A 级, 具备质量能力; 得分值 80-89% 为 B 级, 有条件接受; 得分值 0 - 79% 为 C 级, 不具备质量能力。

对于 A 级, 无条件供货, 仅提交弱项的整改措施;

B 级, 有条件接受, 可以供货, 必须限期提交整改措施和整改完成证据, 必要时现场审核完成情况;

C 级, 不具备质量能力, 必须停产整顿, 直至下一次审核结果升级为 B 级或 A 级, 审核所发生费用由供应商承担。

注意: 未获得 ISO9001 管理体系认证的供应商, 不能成为 A 级。

## 5 审核流程

5.1 至少提前 1 周发出审核通知, 至少提前 2 日确定审核日程和审核成员。

5.2 在被审核的供应商处举行首次会议: 审核组向被审方宣读审核目的、审核范围、审核人员、审核流程, 征询被审核方是否有异议或补充, 要求被审核方积极配合, 同时承诺对被审核方技术资料、设备配备情况保密。与会人员在签到表上签字。

5.3 实施审核: 审核员依据检查表, 通过面谈、询问、查阅、交流和观察来收集证据, 如发现重大的可能导致不符合的线索, 无论其是否属于检查表中的项目都应予以注意和调查; 对于面谈中得到的信息, 应通过实施观察、测量和记录等其他方法加以验证。

5.4 现场审核结束前, 审核员应与受审核方有关领导交流意见, 并就所发现的问题作一次口头报告。

5.5 举行末次会议：在末次会议前，所有审核组成员应对审核发现的问题进行汇总分析，并得出本次审核的结论性意见。审核组长主持末次会议，指明本次审核的顺利与否，宣读不符合项，提出审核组的结论，回答受审方提出的问题。发现的不符合项，需双方代表人员签字确认。对于发现的严重不符合项，如不符合法律要求或造成产品功能受损，必须要求受审方采取紧急措施。

5.6 出具审核报告：审核组根据条款逐条打分，最后出具总分，完善相关资料后形成审核报告。审核组成员签字后传递给供应商。必要时要求供应商会签。审核报告必须及时传递给负有监督供应商职责的部门或相应项目的部门，以便于考核供应商或对相应项目予以重点关注。

5.7 审核组督促受审方在指定时间内提供整改措施，在规定时间内提供整改完成证据。必要时采购部组织审核员或有关部门人员对纠正措施实施结果的有效性进行跟踪评价。

## 6 相关文件和记录

6.1 供应商能力评审报告

6.2 过程审核报告

6.3 量产监查报告

附录 B

供应商考核及综合评价细则

1 目的

为加强对供应商供货情况的跟踪监控,对供应商的供货工作做出评判,以确定符合公司要求的供应商,对于不能达到要求的供应商提出改进要求,督促其完善工作满足要求,特制定本细则。

适用于公司原材料、外协外购合格供应商及初选供应商的考核与评价。

2 管理职责和权限

2.1 品管部、技术部负责对供应商的产品质量、问题整改、售后服务、提交文件等实施管理评价,每月考核一次。

2.2 采购部负责对供应商的交付率、定容、定量包装、附加运费实施管理评价,每月考核一次。

2.3 采购部负责对供应商的质量体系、环境体系、成本类部分实施管理评价,并组织实施本单位供应商的年度综合评价工作。

2.4 采购部负责汇总自身对供应商的年度综合评价,并组织进行分级供应商的年度综合评价。

3 考核评价要求

3.1 月度考核项目

项目	配分	内容	分值	评核单位
品质类	55	产品质量	25	技术部、品管部
		问题整改	15	
		顾客质量问题反馈	10	
		提交文件	5	
交付类	45	产品交付率	25	采购部
		定容、量包装	10	
		附加运费次数	10	

3.1.1 以上共 2 大项,7 个小项,每月评价一次,满分共 100 分;每个小项分数最低为 0 分;由生产部、品管部按固定表式于次月 8 日前报送采购部汇总。

3.1.2. 提交文件包含材质证明、合格证质保单、出厂检验报告、年度型式试验报告等。

3.1.3 具体评分方法:

3.1.3.1 产品质量:配分 25 分。

首先根据公式 1 计算出进货不良率,然后根据公式 2 计算出 PPM 水平 L,对照表 1 品质配分对照表,得到品质得分;再扣除入库前不合格退货 5 分/次,入库前评审使用 3 分/次,入库后不良 2 分/次;扣分

后最终得到产品质量得分。

- a. 入库前不合格件数：指进货检验判定不合格的件数。
- b. 入库后不合格件数：指生产过程中发现不合格而返库的不合格件数（若为我司责任者则不计）。
- c. 交货总件数
- d. PPM 指标：见质量协议或质量目标的规定。

公式 1：进料不良率 =  $(a + b) / c \times 1,000,000$  (单位:PPM)

公式 2：PPM 水平 L = 进料不良率 / PPM 指标

表 1：品质配分对照表

PPM 水平 L	$\leq 1$	$1 < L \leq 2$	$2 < L \leq 3$	$3 < L \leq 4$	$4 < L \leq 5$
得分	25	23	21	19	17
PPM 水平 L	$5 < L \leq 6$	$6 < L \leq 7$	$7 < L \leq 8$	$8 < L \leq 10$	$> 10$
得分	15	13	11	7	0

注：不分供货类别，均以此表计分。

### 3.1.3.2 问题整改：配分 15 分（含服务态度与反应速度）

根据以下问题，由技术部、品管部决定是否开向供应商开具问题解决报告/8D：

- \*因进货产品质量问题造成客户退货、客户抱怨事件；
- \*因进货产品质量问题影响生产线正常进行的；
- \*上月进货质量状况；
- \*进货检查发现不良，情节严重的；
- \*关于盐雾试验、物性试验、焊接渗透试验及其它定期试验失败的；
- \*各种信息反馈如订单回传、发票开具、询证函回传、问题解决报告/8D 回传、收到货款之回馈等，有要求回复日期者均列入考评核。

从 15 分算起，根据问题解决报告/8D 开具情况及后续行动，执行如下扣分情况：

- \*当月开具一次扣 1 分，
- \*未及时回复发生一次扣 3 分，
- \*回复内容不详实者一次扣 2 分；

扣分后得到问题整改分数。

### 3.1.3.3 顾客质量问题反馈：配分 10 分

从 10 分算起，根据供应商产品质量在我司客户处造成质量问题的后果，有以下三类扣分情况：

- \*质量问题严重，引起顾客罚款的，一次扣 5 分；

\*质量问题比较严重，但未引起顾客罚款的，一次扣3分；

\*质量问题比较严重，影响公司向顾客交付产品的，一次扣2分；

扣分后得到顾客质量问题反馈分数。

3.1.3.4 提交文件：配分5分

从5分算起，当月每少提交一项文件扣1分，检验记录填写不完整及不真实者以及质保书偏差不符合规定，视同未提交；扣分后得到提交文件分数。

3.1.3.5 产品交付率：配分25分

首先根据公式3计算出交付及时率，对照表2交付率配分对照表，得到交付得分；再根据物流管理部门的加减分后最终得到产品交付率得分。

公式3：交付及时率=按时交付次数/总交货次数×100。

表2：交付率配分对照表

交付及时率 (X)	X=100%	100%>X≥98%	98%>X≥90%	90%>X≥70%
得 分	25	23	20	15
交付及时率 (X)	70%>X≥60%	60%>X>50%	50%≥X	
得 分	10	5	0	

如有下列情形，由物流管理部门依规定弹性加减分（以订单规定交货日期和实收日期为计算基准）：

- a. 交付数量差量在5%以内不扣分，在5%-10%内扣1分，在10%-30%内扣5分，在30%-50%内扣8分，高于50%扣10分。
- b. 按交货指示日期交货，但由采购人员至供应商处取回应急使用时，每一项次扣当月产品交付总分2分。
- c. 采购订单变更/追加时，能配合按时交货者每批加分2分。
- d. 交付的产品，每发生一次批量退货，交付总分扣3分
- e. 正常订购因产品延误导致公司生产线中断，则每批次扣5分。
- f. 正常订购因产品延误导致客户生产线中断，则每批次扣10分。

3.1.3.6 定容量包装：配分10分

收料人员依采购合同包装规定对定容、量包装判定，按以下条件判定：

- a. 包装良好：符合三定：定容、容量、定位原则；标识卡齐全且符合要求。
- b. 包装不良：未符合三定原则，标识卡缺失或有标识卡但内容不符合要求。
- c. 数量不足：经收料人员抽点发现数量不足时。

得到月度包装良好批次数量后，按公式4计算包装良好率，对照表3包装良好配分对照表，得到定容、量

包装得分：收料人员抽点，如发现一次数量短缺的，则当月该项评分以零分计算。

公式 4：包装良好率 = 包装良好批数 / 交货总批数 × 100%

表 3：包装良好配分对照表

包装良好率	100%	95%以上	90%以上	85%以上	80%以上
得 分	10	9	8	7	6
包装良好率	75%以上	70%以上	60%(含)以上	60%以下	
得 分	5	3	1	0	

3.1.3.7 附加运费：配分 10 分

每次按计划准时到货，应是正常发货方式，如采取特殊方式快运则说明生产能力发生问题，应了解并督促及时解决。每发生一次特殊方式运输扣 1 分。

3.2 年度考核项目

3.2.1 以下项目在年终进行考核：

项目	配分	内容	评核单位
质量审核	10	质量能力审核	技术部、品管部
质量体系	5	质量体系的建立	采购部
环保体系	5	环保绩效	
成本类	10	年度成本递减	

采购部将月度考核项目结果、年度考核项目结果，统计到 PR-SP03-02-R-01《供方评价汇总表》中。

3.2.2 具体评分方法：

3.2.2.1 质量审核分数：配分 10 分

为到供应商现场进行的审核，可以为质量能力审核或过程审核。根据审核报告中的符合率，对照表 4：质量审核配分表得出质量审核分数。

表 4：质量审核配分表

质量审核符合率	92%-100%	82%-91%	0-81%
得 分	10	5	0

注：按照年度审核计划，当年审核轮空时，供应商质量体系证书维护有效的、三年内进行过审核的，按最后一次审核符合率予以评分。

3.2.2.2 质量体系分数：配分 5 分

按以下情形给出质量体系得分：

\*建立并运行 ISO/TS16949 质量体系得 5 分。

\*建立并运行 QS9000 或 VDA3.1 质量体系得 4 分。

\*建立并运行 ISO9001 质量体系得 3 分。

\*没有建立质量保证体系得 0 分。

3.2.2.3 环保体系分数：配分 5 分

签订环境保护协议书并能够依据公司要求改善环境得分 5 分。每出现一次影响环境的事件扣 1 分。

注：此单项扣分中，如单项分数不足时，则由总分扣除。

3.2.2.4 成本分数：配分 10 分

按照公式 5 计算出供应商的年降价率，按如下原则配分：

降价 5% 的得 10 分，无降价的得 0 分；涨价 4%（降价-4%）扣 10 分（-10 分）；详见表 5：降价得分对照表，得到成本分数。

公式 5：降价率  $X = (\text{降价前金额} - \text{降价后金额}) / \text{降价前金额} * 100\%$

在规定的时间节点月份进行成本打分，其他月份成本打分用 NA 表示。

表 5：降价得分对照表

降价率	$X \geq 5\%$	$5\% > X \geq 4\%$	$4\% > X \geq 3\%$	$3\% > X \geq 2\%$	$2\% > X \geq 1\%$	$1 > X \geq 0\%$
得分	10	8	6	4	2	0
降价率	$0\% > X \geq -1\%$	$-1\% > X \geq -2\%$	$-2\% > X \geq -3\%$	$-3\% > X > -4\%$	$-4\% \geq X$	
得分	-2	-4	-6	-8	-10	

3.2.2.5 汇总年度总分

年度总分 =  $\Sigma(\text{每月品质分数} + \text{每月产品交付分数}) \div 12 \times 0.7 + \text{质量审核得分} + \text{质量体系得分} + \text{环境体系得分} + \text{成本分数}$

注： $\Sigma$  每月产品交付分数  $\div 12$  为年度交付平均值。某月未发生交付，则该月交付业绩为 0，计算年度交付平均值时应去除该月（分母减去未发生交付的月数）。

注：总分以整数计算，小数点以下第一位四舍五入。

3.2.2.6 根据年度总分，依据表 6《综合评价及权益奖励表》，对供应商进行评级并给出权益结论。评级及结论写到《供方评价汇总表》中。

表 6：综合评价及权益奖励表

评级	权益
A (年度总分 $\geq 90$ 分)	保留自身级合格供应商资格；在订货额度等方面给予不同的优惠政策；依合同付款规定办理；优先考虑新产品开发和布点。
B (75 分 $\leq$ 年度总分 $< 90$ 分)	保留自身级合格供应商资格；依合同付款规定办理；可酌情考虑新产品开发和布点。

C 60分≤年度总分<75分时	保留自身级合格供应商资格；不予增加新业务；依合同付款规定延后30天支付；供应商应针对存在的问题限期做出整改，针对整改情况考虑是否保留合格供应商资格。
D (年度总分<60)	原则上在自身级配套体系中剔除；须接受辅导的，其费用由供应商自行支付。

### 3.3 股份公司级年度评核

采购部汇总自身对供应商的年度评核成绩，并根据供应商与各自身的采购额大小加权求和，得到股份公司级评核成绩；根据表7《股份级综合评价及权益奖励表》，对供应商进行评级并给出权益结论。评级及权益结论写到《股份级合格供应商名录中》。

表7：股份级综合评价及权益奖励表

评 级	权 益
A (年度总分≥90分)	保留公司级合格供应商资格；优先考虑发展成战略合作关系
B (75分≤年度总分<90分)	保留公司级合格供应商资格
C 60分≤年度总分<75分时	保留公司级合格供应商资格；不予增加新业务；供应商应针对存在的问题限期做出整改
D (年度总分<60)	原则上在公司级配套体系中剔除

附录 C

供应商管理流程图（一）

责任部门	工作流程	注释条款	质量记录
	开始		
项目小组	1. 新项目需求	6.1	
采购部	2. 供应商调查	6.1	
	3. 供应商资料准备	6.2	供方调查表 供应商资质证明
	4. 确定可开发的供应商		
	5. 组织评审		
	6. 供应商能力评审	6.3	供方能力评审报告
采购部 技术部 品管部	7. 评审是否合格		
采购部	8. 批准成为初选供应商	6.3	供应商调整申请
	9. 纳入初选供应商登记表	6.4	初选供应商登记表 供货基本协议书
采购部 技术部 品管部	10. 询价		
采购部	11. 比质比价评审		
	12. 评审是否通过	6.6	比质比价评审单
采购部	13. 通知供应商获得定点开发资格	6.7	开发协议
供应商	14. 签订开发协议	6.9	
项目小组	15. 提交样品		
	16. 提交样品		
	17. 鉴定是否通过	6.9	采购产品鉴定表 样品试(验)装单

附录 D

供应商管理流程图（二）

责任部门	工作流程	注释条款	质量记录
项目小组		6.10	
采购部		6.11	量产监查报告
供应商		6.12	
采购部 技术部 品管部		6.13	
采购部 (主管领导)		6.13	供应商调整申请
采购部		6.13	合格供应商名录
采购部		6.14	
采购部		6.16	
采购部 品管部		6.17	供方质量体系开发计划
采购部 品管部		6.18	供应商审核发计划 过程审核报告
采购部		6.19	供方评价汇总表 合格供应商名录