

中国质量协会团体标准

T / CAQ 1010X— 2018

供应商审核指南

Guidelines for supplier auditing

初稿

2018年6月4日

2018 - - 发布

2018 - - 实施

中国质量协会 发布

目 次

引言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 供应商准入审核	2
4.1 总则	2
4.2 供应商开发需求	2
4.3 供应商资料评估	4
4.4 供应商现场审核	4
5 例行审核流程	8
6 供应商审核绩效评价方法	8
6.1 评价方法	8
6.2 供应商审核绩效及分值	8
6.3 通用审核绩效模型	11
6.4 供应商能力水平等级	11
6.5 综合评分	11
6.6 改进机会	11
附录 A（规范性附录） 供应商准入审核绩效	12
附录 B（规范性附录） 供应商审核例行准则	25
参考文献	36

引 言

供应商是供应链中重要环节，供应商管理是组织战略管理的组成部分，如何做好供应商管理一直是组织质量管理的难点。供应商审核是对供应商能力进行的考评，是提升供应商质量管理能力，稳定供应商关系，降低采购风险和成本的一种常用方法。

本标准包括供应商准入审核和例行审核的流程和准则，以及供应商审核绩效评审方法，为组织实施第二方、第三方审核提供了方法和依据，组织通过对供应商审核，促进供应商绩效提升，更好地支撑组织的持续发展，建立卓越的供应链。

本标准是对《工业企业供应商管理评价准则》国家标准供应商审核条款的细化，为组织进行供应商审核提供操作方法和技能，指导审核的具体实施。

供应商审核指南

1 范围

本标准提供了供应商审核指南，包括：供应商准入审核和例行审核的流程和准则，以及供应商审核绩效评审方法。

本标准适用于实施供应商管理的各类组织，为组织实施供应商评价提供了依据。

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。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

GB/T 33456 工业企业供应商管理评价准则

GB/T 19011 管理体系审核指南

3 术语和定义

ISO 9000 界定的以及下列术语和定义适用于本标准。

下列术语和定义适用于本文件

3.1

供应商管理成熟度 *quality management maturity*

对组织管理水平或完整程度的度量

3.2

例行审核 *routine audit*

组织为获得审核证据及进行客观的评价，周期性进行的审核。

3.3

供应商开发 *supplier development*

组织为了满足自身短期的或者长期的采购需求，开展的任何旨在帮助供方提高其绩效或者能力的活动。

3.4

准入门槛 access threshold

某项产品或服务进入一个市场所必须达到的最低标准。

3.5 准入审核 Access audit

为将供应商纳入企业合格供方体系进行的检查活动。

3.6 供应商审核 supplier audit

为确定供应商活动和有关结果是否符合计划的安排,以及这些安排是否有效地实施并适合于达到预定目标的、有系统的、独立的检查。

4 供应商准入审核

4.1 总则

供应商准入审核按照如图1所示的流程展开。

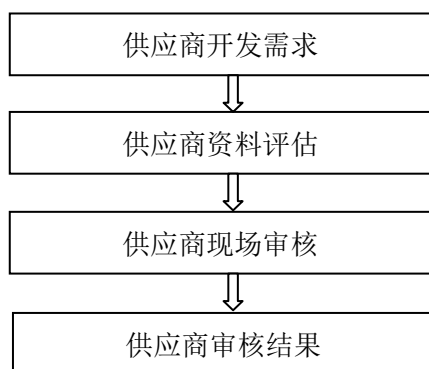


图1 供应商准入流程

4.2 供应商开发需求

4.2.1 供应商开发需求的提出

供应商开发需求产生,包括但不限于:

- a) 组织开发新产品和新服务;
- b) 组织降低采购成本;
- c) 组织提高供应商供货能力,改善供应商交付能力;
- d) 组织提升供应商产品的质量水平、技术水平;
- e) 供应市场产生新工艺、新技术、新材料;
- f) 组织淘汰或更换原有供应商;
- g) 组织选择全球化的供应源或本地化的供应源;
- h) 供应市场的转移;
- i) 政府或法律、法规对供应市场的新要求;
- j) 相关方提出产品质量、成本、服务等要求;

k) 组织对长期未供货供应商的重新启用。

4.2.2 供应商开发准入基本要求

根据供应商开发需求、产品定位和供应市场，确定供应商准入基本要求，包括但不限于：

- a) 供应商的类别和范围；
- b) 组织对供应商的战略定位；
- c) 组织对供应商的产品开发时限；
- d) 供应商的产品成本；
- e) 供应商开发的资金预算；
- f) 组织采购原材料或关键零部件特性要求；
- g) 供应商的质量能力；
- h) 供应商的交付及物流；
- i) 供应商的技术、创新及资源；
- j) 供应源的数量。

4.2.3 供应商开发项目提案

制定并评审供应商开发的项目提案，启动供应商开发项目，制定书面文件，列入组织的供应商开发计划，例如年、月度等开发计划。

4.2.4 收集供应商信息

组织通过各种渠道收集供应商的信息，建立供应商信息库。信息来源包括但不限于：

- a) 现有供应商信息库；
- b) 采购部记录；
- c) 国内外收购攻略；
- d) 国内外产品发布会；
- e) 国内外新闻传播媒体；
- f) 国内外产品展销会；
- g) 政府安排的各类产品订货会；
- h) 国内外行业协会；
- i) 国内外各种厂商联谊会或同业工会；
- j) 国内外政府有关工厂计算资料、工业或有关研究报告；
- k) 各类出版物的厂商名录
- l) 整体性的媒体招商广告；
- m) 媒体广告；
- n) 同行市调；

- o) 厂商介绍;
- p) 供货商自荐上门;
- q) 其他途径。

4.2.5 选择供应商

组织从供应商信息库选择符合准入基本要求的候选供应商，应遵循以下原则：

- a) 供应商合法经营；
- b) 供应商具有竞争优势；
- c) 供应商提供的产品或服务满足组织的需求。

4.3 供应商资料评估

4.3.1 发出信息邀请书

组织制定并向候选供应商发出信息邀请书，如《供应商调查表》。其内容包括但不限于：

- a) 供应商的资质；
- b) 供应商主要产品与生产能力；
- c) 供应商具备的技术水平与产品研发能力；
- d) 供应商质量保证能力；
- e) 供应商具备的经营业绩和财务状况；
- f) 供应商社会责任履行情况；
- g) 供应商的顾客群体；
- h) 供应商的经营资讯；
- i) 供应商的生产现场、设施、设备、证书、荣誉等。

4.3.2 复核供应商信息

组织可通过多种方式验证供应商所提供信息符合性。包括但不限于：

- a) 社会提供的征信系统；
- b) 行业信息；
- c) 经审计的财务报告；
- d) 发证机关查询；
- e) 网络信息。

4.3.3 确定现场审核供应商

组织根据供应商信息的情况，确定供应商现场审核名单，组织审核团队进行现场审核。

4.4 供应商现场审核

4.4.1 现场审核活动流程

供应商现场审核活动的流程如图2所示。

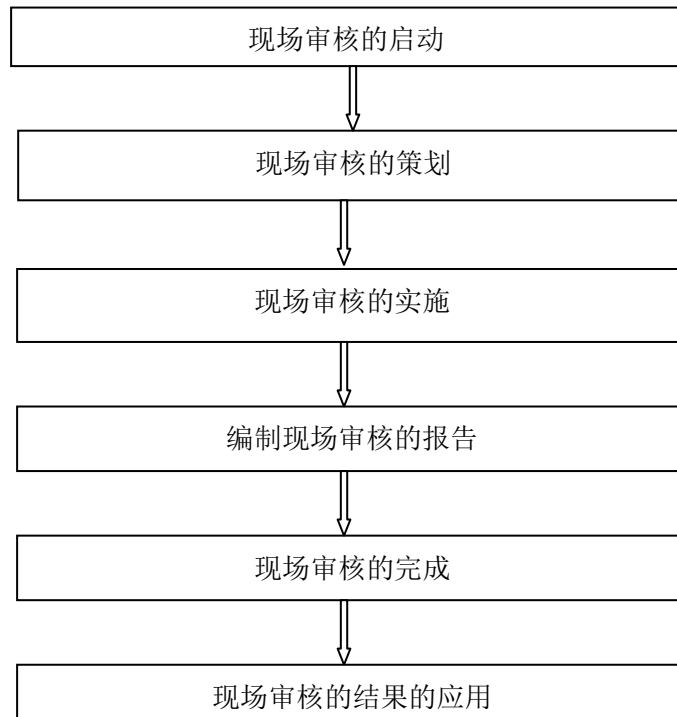


图 2 供应商现场审核流程图

4.4.2 供应商审核的启动

4.4.2.1 供应商审核沟通

组织应与供应商进行沟通，双方达到以下目的：

- a) 建立沟通的渠道；
- b) 确认审核过程中的权限；
- c) 确定审核的目标、范围、方法；
- d) 确认审核实施中的相关文件和记录；
- e) 签订保密协议；
- f) 确定审核时间、地点、人员的安排；
- g) 确认审核的后勤保障等其他注意事项。

4.4.2.2 现场审核可行性确认

现场审核的可行性，确认能够实现审核目标。应考虑下列因素：

- a) 供应商与组织充分合作；
- b) 组织实施现场审核，供应商提供足够的时间和资源；
- c) 供应商向组织提供所需的信息。

4.4.3 现场审核的策划

4.4.3.1 现场审核的目标、范围、方式和准则

审核目标、范围、方式和准则作为现场审核的依据，应确定以下方面：

- a) 根据组织对供应商开发的需求确定审核目标和范围；
- b) 审核方式包括体系审核、过程质量审核以及产品质量审核；
- c) 审核准则作为候选供应商的依据，包括但不限于国家法律法规、标准、规范、合同、产品以及组织提出特定要求。

4.4.3.2 组建审核团队

对供应商进行审核，应建立审核团队或供应商审核委员会，指定审核团队的成员，包括审核组长和技术专家。应根据审核的范围、方式、准则和目标确定审核团队人员数量及其职责和任务。

4.4.3.3 编制审核计划

审核计划应反映审核的范围、目标、风险管理，审核计划包括但不限于下列内容：

- a) 审核的目标、范围和准则；
- b) 审核的时间、地点、人员、文件以及会议的安排；
- c) 审核的方法；
- d) 供应商迎审人员信息；
- e) 审核的检查表；
- f) 审核过程的沟通、保密和信息安全。

4.4.3.4 准备审核的工作文件

审核团队根据供应商审核的目标、范围和准则，应准备必要的文件，用于现场审核过程中记录审核的证据，工作文件包括但不限于：

- a) 检查表；
- b) 现场审核记录，内容包括但不限于：
 - 风险记录；
 - 检验、测量记录；
 - 观察记录
 - 生产记录；
 - 会议记录；
 - 演练演习记录、预案记录；
- c) 报告，内容包括但不限于：
 - 不符合项报告；
 - 审核报告和结论；
 - 纠正措施和预防措施报告。

涉及供应商保密或者知识产权的信息的工作文件和记录，审核小组应妥善保管。

4.4.3.5 审核任务分配

审核组长依据现场审核的目标、范围和准则，将现场审核具体任务分配到审核人员，审核人员按照审核计划、方法和程序执行。

4.4.3.6 审核人员要求

审核人员应具备以下方面的知识和技能：

- a) 具备相关专业知识的的要求；
- b) 熟知审核的职责；
- c) 具备审核过程的控制能力；
- d) 组织、协调和互助；
- e) 沟通、逻辑及分析表达能力；
- f) 审核组长发挥审核的核心作用；

现场审核人员应参加适当的专业学习，不断提升审核人员知识和技能。

4.4.4 审核的实施

现场审核应包括下列内容：

- a) 首次会议，确认供应商审核的目的、范围、准则、内容、参与人员、时间、会议签到、会议记录；
- b) 附件A和附件B可作为审核的内容；
- c) 审核的方式为面谈、观察和文件评审；
- d) 收集相关信息和证据；
- e) 审核组内定期会议；
- f) 确认不符合项和存在的风险；
- g) 不能够解决分歧的审核发现、审核的结论应予以记录；
- h) 末次会议，确认参与人员、记录和审核发现；
- i) 审核组向供应商的提出优势、改进机会和审核的结论。

4.4.5 编制审核的报告

应提供完整、准确的审核报告，根据条款6供应商审核绩效评价方法，确定供应商能力。供应商审核报告内容包括但不限于：

- a) 现场审核状况的描述；
- b) 审核过程中的优势和改进机会；
- c) 描述满足供应商开发需求程度；
- d) 编写推荐选择供应商的建议；
- e) 描述供应商存在的重大风险。

4.4.6 审核结论

审核结论包括：

- a) 完全符合供应的需求；
- b) 完全不符合供应商开发需求；
- c) 整改后，符合供应商开发需求。

4.4.7 审核结果的应用

结合供应商开发的需求，宜采用条款5的评价方法，对供应商进行评价，选出符合组织需求的供应商。

对需要整改的供应商，供应商按期提交整改计划和采取的改进措施。组织验证供应商改进措施有效性，必要时，进行二次审核。

5 供应商例行审核

5.1 供应商例行审核流程

供应商例行审核流程可参照4.4.1供应商现场审核的流程。

5.2 供应商例行审核的标准

供应商例行审核的标准可选择性参考条款4.4.2到条款4.4.7。

6 供应商审核绩效评价方法

6.1 评价方法

组织审核供应商能力时，参照供应商准入审核和例行审核的绩效条款和分值（见表1和表2），以及审核绩效通用模型能力等级和得分百分比（见表3），计算各条款的乘积和得出总得分，最终按供应商能力水平等级表（见表4）确定供应商能力水平等级。各条款的具体评分参照供应商准入审核绩效评分指南（见附录A）和供应商例行审核绩效评分指南（见附录B）。

评价条款分为一级评价条款和二级评价条款。组织针对每项二级评价条款，从最可能的成熟度等级切入，将组织的现状与评分指南表中列出的成熟度等级的描述进行对比，向较高或降低的成熟度等级逐渐上移或下移，确定各条款的成熟度等级。在最适合的成熟度等级内，根据组织水平是否更接近与上一等级或下一等级确定实际的得分百分比。

6.2 供应商审核绩效及分值

供应商审核绩效总分1000分。（组织也可以根据行业和自身实际加以调整）。

组织对供应商进行准入审核时，参照供应商准入审核绩效条款和分值（表1），组织对供应商进行例行审核时，参照供应商例行审核绩效条款和分值（表2）。

供应商审核绩效的总得分的计算方法为各二级评价条款分值与所对应成熟度百分比的乘积和，见式（1）：

$$\text{总得分} = \sum \text{评价条款分值} \times \text{得分百分比} \dots \dots \dots (1)$$

表1 供应商准入审核绩效条款和分值

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
1 资质		160	
	1.1 企业资质		30
	1.2 主要产品与生产能力		30
	1.3 技术水平和产品研发能力		30
	1.4 质量保证能力		30
	1.5 企业经营业绩		20
	1.6 企业社会责任履行情况		20
2 组织与领导力		160	
	2.1 组织保障		20
	2.2 使命、愿景、价值观与文化		30
	2.3 利益相关方		20
	2.4 领导力与战略		30
	2.5 产品结构		20
	2.6 市场地位与竞争力		20
	2.7 经营管理		20
3 人员		90	
	3.1 要求		10
	3.2 工作态度		20
	3.3 核心岗位规划		20
	3.4 稳定性与员工满意度		20
	3.5 学习能力		20
4 财务/成本		170	
	4.1 相关产品成本构成		20
	4.2 价格水平		30
	4.3 整体成本和生命周期成本		30
	4.4 成本管理		30
	4.5 成本节约及改善活动		20
	4.6 财务评估		20
	4.7 财务状况		20
5 社会责任		110	
	5.1 商业道德		20
	5.2 环境保护及可持续发展		30
	5.3 健康和安		20
	5.4 企业公民		20
	5.5 安全、环保、节能的技术投入		20
6 风险		90	
	6.1 风险体系		30
	6.2 应急计划		30
	6.3 断货、运输、火灾、单一来源的威胁风险		30

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
7 运营		220	
	7.1 工艺及研发		30
	7.2 采购及分供方		30
	7.3 设备及生产		30
	7.4 质量管理		30
	7.5 仓储及物流		30
	7.6 合作		30
	7.7 变更管理		20
	7.8 信息化及标准化		20
	合计		1000

表2 供应商例行审核绩效条款和分值

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
1 资质		160	
	1.1 企业资质		30
	1.2 主要产品与生产能力		30
	1.3 技术水平和产品研发能力		30
	1.4 质量保证能力		30
	1.5 财务状况		20
	1.6 企业社会责任履行情况		20
2 运营过程审核		270	
	2.1 过程质量		40
	2.2 产能/交付流程		20
	2.3 设备维护/TPM		30
	2.4 质量改善、不合格品/客户要求的执行活动		40
	2.5 QCC 及 5S、六西格玛、精益生产（反对浪费、防错防呆）		40
	2.6 关键工艺及特殊工艺控制		30
	2.7 生产计划与库存		20
	2.8 物流、分供方控制		30
	2.9 变更管理		20
3 业务连续性 及 风险		30	
4 业务回顾及组 织关系管理		210	
	4.1 前期业务的成绩和改进		30
	4.2 沟通与交流		30
	4.3 高层访谈及承诺		30
	4.4 关键人员职责的评审		30

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
	4.5 组织关系维护		30
	4.6 合同		30
	4.7 绩效目标制定		30
5 审核结果		160	
	5.1 评分、评价、评级		40
	5.2 整改、验证、闭环、跟踪		30
	5.3 供应商反馈意见收集		30
	5.4 形成报告		30
6 供应商发展规划		170	
	5.1 SWOT 分析		30
	5.2 差距分析		20
	5.3 供应商战略方向分析		30
	5.4 发展目标制定		20
	5.5 资源落实、团队建立		30
	5.6 双方管理层的目标		20
	5.7 项目管理		20

6.3 审核绩效通用模型

审核绩效通用模型采用五个能力等级，等级2包含等级1的成熟度内容。表3给出了审核绩效与能力等级相对应的通用模型。

表3审核绩效通用模型能力等级

能力等级	等级 1	等级 2	等级 3	等级 4	等级 5
得分百分比	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
成熟度等级 评分条款	基础	可控	结构	优秀	卓越
评分条款	基本准则： 碎片状、反应式的，缺乏系统性的，无从评价。	适宜于企业实际，形成了初步、规范的方法和别处开展活动区别不大。	切合实际，系统、有效。是较好的活动，但并无特别出色之处。	切合实际，系统、有效，且改进导向显著。出色的活动，成为核心技术要素。	最佳实践： 全面、系统、有效，达到业内最高水准。非常出色的活动，可做水平对比。

审核人员根据该通用模型，参照附录 A 和附录 B 中供应商审核绩效的二级条款的评分指南，确定各二级评价条款的能力等级及百分比。

6.4 供应商能力水平等级

审核人员计算出评价总分，根据表 4 确定供应商能力。

表 4 供应商能力水平等级表

等级	等级 1	等级 2	等级 3	等级 4	等级 5
总得分	<400	≥400, <600	≥600, <800	≥800, <900	≥900
特征描述	基础	可控	结构	优秀	卓越

6.5 改进机会

供应商审核人员针对各二级评价条款，确定和撰写主要优势和改进机会。

附录 A (规范性附录) 供应商准入审核绩效评分指南

A.1 供应商资质

“供应商资质”的评分指南见表A.1

表A.1 “供应商资质”的评分指南

	水平				
得分百分比	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
成熟度等级	基础	可控	结构	优秀	卓越
1.1 企业资质	具有行业内基本或必要的经营资质。	根据组织的产品和服务市场，开展和取得了必要的生产、服务、进出口、安全认证等许可性资质。	结合组织发展战略和产品服务要求，将有关资质与组织管理系统地结合在一起，提升组织管理和核心竞争能力。	形成了系统的资质管理监测和评价方法，产品服务能力在行业内取得领先地位。	具有全面、系统、有效，持续满足顾客需要的资质的能力，资质为业内标杆。

	水平				
得分百分比	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
成熟度等级	基础	可控	结构	优秀	卓越
1.2 主要产品与生产能力	主要产品结构简单,类别单一基本满足的组织运营,满足公司订单需求。	结合市场需求,开展主要产品多样化,能够及时按组织需要生产相应产品。	能够按照组织的战略,规划主要产品,能够及时按照顾客的需要生产所需要的产品。	形成持续、系统、监测、优化、改进和评价主要产品的结构和数量。	能覆盖适用范围,满足顾客变化的需求。产品结构在业内处于领先地位。在国际市场处于领先地位。
1.3 技术水平和产品研发能力	基本能够满足组织对组织产品生产与研发的需求。	基于组织的实际具备初步策划,有合理规范的技术和研发方案和成果。	按照组织的产品的战略规划系统有效的开展技术和研发工作,取得行业先进的成果。	满足产品需要,能够持续改进技术和研发的水平、控制监测绩效水平,取得国内重要成果	不断满足顾客对产品变化的需求。运用先进方法,持续取得重大成果。
1.4 质量保证能力	质量管理的形态和意识。	满足组织的要求,开展过程管理,构建和实施质量管理体系。落实实现目标的资源,确保产品实现过程、支持过程有效性和效率。保障质量保证能力过程的建立规范的方法。	基于组织的战略,建立和有效实施质量管理体系。 通过内外部审核和管理评审等形成充分的证据,证实其具备持续的适宜性、充分性和有效性。	在持续满足ISO9001 标准要求的基础上,致力于改进质量管理体系及其过程的有效性。 实施体系整合,使之与其他管理体系和方法兼容并蓄、融合互补。	质量管理体系在组织整体绩效管理发挥了关键作用。 持续改进和创新,与其他管理体系高度融合,顾客满意和忠诚程度达到了业内领先水平。
1.5 企业经营业绩	经营稳定,建立基本的经营管理的制度。	初步规范的系统方法保障良好的经营。	资源支撑组织的战略和经营,系统的方法控制经营业绩。	系统的开展组织经营绩效的监测、评价、分析和改进,经营盈利能力处于国内领先水平。	不断满足组织应对市场需求的变化。 经营盈利能力处于国际领先水平。
1.6 企业社会责任履行情况	满足国家法律法规的要求。多年来未发生重大社会责任方面的负面事件。	建立的社会责任方面的管理制度、认证和绩效指标。	基于组织的战略,积极履行社会责任,做好组织公民。	有系统规划的持续投入公益事业并取得良好的效果。社会反响良好获得表彰。	在重点公益支持领域如文化、教育、扶贫等领域取得了全国性的示范性的效果。 受到政府与社会的认可与表彰。

A.2 组织与领导力

“组织与领导力”的评分指南见表A.2。

表A.2 “组织与领导力”的评分指南

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
2.1 组织保障	建立了基本的组织职能。	建立满足市场需求的组织职能。 建立项目经理领导的供应系统工程师和产品团队成员。	建立战略的实施和绩效指标落实的组织职能。 形成了跨组织管理的高效的合作与协同机制,与用户业务流程集成起来。	建立了面向顾客,适应环境多变的组织职能。 配备了采购项目经理负责合同落实。 与用户的业务流程融入供应链管理体系。	系统的持续改进、监测、评价组织职能 具备研发、生产、工程与材料专家的多学科综合产品团队(IPT)确保生产过程的稳健性。 具有与用户建立完善的供应链分销渠道与方法。 具有及时响应的产品使用保障服务团队。
2.2 使命、愿景、价值观	有明确的使命、愿景、价值观,组织明确了存在的理由。	组织的使命、愿景、价值观转化为可执行的长期战略。	组织向相关方传递使命、愿景、价值观,使其与组织文化保持一致。 有明确支持使命、愿景、价值的资源。	组织确定共赢的使命、愿景、价值观。 监测、评价战略与使命愿景价值观的一致性。 陈述并细化到供应链每一个人的日常工作中。	组织的使命、愿景、价值观服务于相关方。 通过供应链合作与协同,形成增加顾客价值的活动。

指标	水平				
	0%，5%，10%， 20%，25%	30%，35%，40%， 45%	50%，55%，60%， 65%	70%，75%，80%， 85%	90%，95%，100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
2.3 利益相关方	组织开始关注利益相关方的需求。	不单纯追求利润目标，不损害利益相关方的利益，开始构建与利益相关方共赢的价值观与文化。	构建与利益相关方共赢的价值观、文化和战略，并开始贯彻到整个供应链决策中。	以顾客为中心，依靠员工，将自己的供应商纳入组织供应链中，注重社会责任与环境保护的前提下，为股东带来最大价值，落实到整个供应链决策中。	全面关注利益相关方的需求，将自己的供应商纳入二级供应链，注重社会责任与环境保护的前提下，为顾客创造最大价值，从而也为股东带来收益。落实到整个供应链决策中。
2.4 领导力与战略	具备正直诚信的品格。确立了质量和诚信在供应中的首要地位。 制定了与组织相一致的供应战略。	领导具备向相关方传递组织的战略。并保障一致性。	组织的战略贯穿到整个供应链决策。	建立过程的自我测量改进机制。 组织制定了适应环境变化的供应链管理战略。	领导者保持优秀特质，对相关方负责； 确立保持不断提高顾客的满意程度的战略。
2.5 产品结构	有明确的产品结构安排及相应的生产能力。 建立了高质量产品及其相应的服务交付、产品售后服务系统。	有明确的适应顾客不断变化需求的柔性的产品结构安排及其卓越生产能力。	建立了高质量产品及其相应的服务交付、产品保障体系。 相关业务能够融合到一体化的供应管理体系中，与下游公司形成战略合作关系。	提供高质量产品及其服务包。 建立了完善的与用户企业无缝联结的服务交付体系，以及产品使用中后续的产品持续保障体系。	开发引领市场与顾客潜在需求的更具有柔性的新产品，丰富原有产品结构。
2.6 市场地位与竞争力	具有稳定的市场。 在行业具有一定的竞争力。	品牌有影响力，保持一定的市场占有率。 产品在重要领域具有一定的竞争力。	有明确的市场地位的战略规划。 产品具有较强的竞争力，具有多项竞争优势。	建立市场地位的评价，监测绩效指标，不断改进。 产品具有很强的竞争力，竞争优势明显。	市场领先地位，技术，具有绝对领先的市场竞争优势。 产品能够长期保持核心竞争力，引领行业发展。

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
2.7 经营管理的结果	经营管理基本稳定。	经营管理能够满足组织自身的发展。	根据战略目标实现经营。	通过测量指标,对经营过程进行控制,确保用户使用满意,做好产品持续保障工作。	将顾客定义的质量特性转换为相应的规格与要求,根据变化进行调整。

A.3 人员

“人员”的评分指南见表A.3。

表A.3 “人员”的评分指南

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
3.1 要求	有明确的岗位职责定义或上岗要求。	关键岗位人员基本满足要求,从事特殊岗位获得专门培训和认证。	建立员工职业发展策略,公平的竞争环境,帮助员工在专业发展。	建立良好员工培养绩效的监测、评价,实现员工和组织共同的目标。	建立优秀人才库,鼓励人才成长,涌现一批被社会认可、获得社会荣誉称号的技术骨干和标兵和劳动模范。
3.2 工作态度	有合作的团队意识;对工作有责任心、服务、成本等意识。	形成团队合作有责任感、履行工作职责、服务意识、成本意识等良好的行为规范。	根据员工发展的战略,培养员工的团队意识、主动性和成本意识等,达到方法有效性。	对评价员工的工作态度的指标进行监测、评价,有意识的改进。	全面开展员工工作态度的活动,根据环境的变化,工作态度不断改进和提升。
3.3 核心岗位规划	识别核心岗位人员,配置有职责定义或岗位基本准入要求。岗位与绩效晋升福利匹配。	有核心岗位的管理程序,对核心人员进行年度规划、培训,岗位人员评定的标准,形成规范的方法。	根据组织长期、中期和短期发展规划,制定并落实核心岗位的发展规划,激励核心岗位人才成长。	对核心岗位人员进行发展目标进行监测、评价和改进。	全面开展核心岗位人员储备人才、风险评估等活动; 核心岗位人员的创新成为组织核心竞争力之一。
3.4 稳定性与员工满意度	遵守劳动法及相关法律法规,提供劳动保护	形成良好的规范,有数据统计及满意度调查、建	员工的稳定性和满意度提升,形成长期的目标,	员工稳定性和满意度、水平,工资福利等进行	全面开展提升员工的稳定和员工满意的活动。

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
		议和投诉的收集渠道、沟通良好，并保护员工隐私等。	积累测量信息，并进行有效分析。	监测，提升与改进年度计划升。	评为“最佳工作场所”，或达到“最佳工作场所”标准。
3.5 学习能力	员工有自我学习提升的意识。自主改善和学习意识较好。组织关注关心员工能力提升。	组织根据岗位分析，制定各级员工的学习和培训计划。有学习提升规范化的方式。	制定学习能力的提升的规划目标，形成学习氛围，组织有丰富的内外部资源和课程资源供员工学习。	对不同职级的员工开展不同的课程提升员工能力，学习能力的方式有效性进行监测和评价。	全面建立学习型组织，人才充足，创新能力强，成为业界的学习基地，还为社会其它组织提供学习资源。

A.4 财务/成本

“A.4 财务/成本” 的评分指南见表A.4。

表A.4 “财务/成本” 的评分指南

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
4.1 相关产品成本构成	熟悉成本分析工具，并能够进行成本评估和分析。 对主要产品类别有成本分析报告。	成本管理工具的应用，诸如目标定价/成本核算，成本分解，零基础定价等，在供应链中开展成本控制活动。 在合同审核及项目管理中应用这些技术。	成本管理的组织，战略、目标和行动计划的展开；有成本控制的绩效展现。 成本管理和控制深入到各个部门的内部货币结算。	测量和评价成本管理方法的有效性。 在整个供应链中应用成本模型，在合同全生命周期应用成本模型。跨团队合作，将成本分解和目标成本方法充分运用到企业的财务活动，并由此管理内部资金流和总体利润水平。	可以熟练运用多层次成本核算方法的最新思想，研究在整个供应链中应用最有利模型的方法。 寻找新的成本方法来评估供应商运营成本和效率的合理性。 利用金融手段支持成本管理和控制。实现产品/服务在市场上成本的领先地位。

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
4.2 价格水平	能够了解影响价格的政策； 在价格分析上进行合作，愿意提供有竞争力的报价。	形成规范化的方式进行市场价格分析和比较；能够解释定价策略。发展重点原材料和产品的价格预测机制。	依据成本的战略，建立价格水平分析方法。找出市场因素对价格的影响范围、因子和程度，并与采购方沟通信息，为定价策略及总体成本TCO提供指导。体现出对价格和成本的控制力。	建立价格水平数据信息的测量、分析方法。建立与企业成本/利润，成本/价格的测量、分析的方法。	全面开展价格水平活动。 通过对价格水平的变化推动供应链成本的降低。
4.3 整体成本和生命周期成本	基于购买的产品为目标进行简单的市场询价等方式，进行成本分析。	有效的方法，理解产品成本的构成和分解要素、市场价格指数和数据。	依据成本的战略，对整体成本和生命周期成本进行分析。如，企业社会责任、合同、环境、客户关系管理、服务水平、使用及维修成本、动力能源的耗费、报废、库存、运输、关税、运输、质量成本等。	对整体成本和生命周期成本有全面的理解和测量，确立了整体成本和生命周期成本的优化、改进方向。	创造系统化的创新手段识别所有成本因素。 获得整体成本和生命周期成本的竞争优势和领先优势。
4.4 成本管理	个别的开展成本节约工作，形成零散的成本管理活动意识。	形成有效的规范。以部门为单位，合理制定执行和优化预算，在生产运营中，能够进行成本统计、分析和活动。	制定、落实成本战略及进行目标管理； 成本管理目标落实到部门及岗位； 应用先进的成本管理手段，例如，全面成本管理，全面预算管理，作业成本法，零基预算等。	形成成本管理的数据化监测、分析和决策系统。有效降低产品和服务成本。	成本管理造就成本的竞争优势，形成企业的核心竞争力。 为客户节约成本以获得客户满意和忠诚，并由此扩大业务而为企业增值创造利润。

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
4.5 成本节约及改善活动	<p>关注价格和成本, 利用原材料采购获取最优性价比;</p> <p>使用比价、议价、招标、反向拍卖、各种折扣等初步工具。</p>	<p>运用流程再造、精益生产、库存方法、物流、VA/VE, JIT, VMI、标准化、IE 工程, 质量成本, 质量改进, 全面成本管理, 六西格玛、学习曲线等方法, 有效降低成本、创造价值, 达到整体成本和全生命周期成本降低。</p>	<p>采用产品/服务、流程优化、整合, 自制/外包方法, 地区资源开发, 套期保值等成本战略, 进行成本节约。</p> <p>进行采购增值实践活动, 为组织增加效益。</p>	<p>通过 PDCA 不断改善, 实现成本控制对企业总体利润的贡献;</p> <p>由单纯成本下降提升为企业经济贡献值 EVA。</p>	<p>通过价值链及供应链优化、整合, 不断创新, 寻求企业收入、利润新的增长点。</p> <p>产品、技术、供应链的创新活动不断为企业提供增值, 获得市场竞争优势。</p>
4.6 财务评估	<p>初步建立会计和财务制度。</p> <p>企业经济业务符合国家有关政策、法规、制度的规定, 没有违法违规乱纪等行为。</p>	<p>会计的原始凭证的合理、完整、正确。保证企业财务的合规性。</p> <p>利用财务评估方法和会计技术提供报表, 为企业提供财务指导。</p>	<p>财务和会计制度健全, 数据来源准确, 财务报表可靠准确, 能够提供财务比率以识别、分析可能的问题。</p> <p>确定解决问题的优先级和重要性。预算和计划得到有效执行。</p>	<p>能够通过比率分析来评估组织的财务安全性。</p> <p>识别潜在的财务风险, 建立管理财务风险影响 (如价格波动, 外汇波动, 进口/关税) 的方法。</p> <p>并选择适当有效的风险防范措施。</p>	<p>企业的综合财务评估细化, 具体。</p> <p>能为组织运营的提升提供有效数据支持, 为企业战略发展提供详细的框架和投资建议, 财务评估与企业风险管理链接。</p>
4.7 财务状况	<p>企业盈利水平、现金流、融资渠道、应收账款等财务数据指标支撑组织运营。</p>	<p>通过优化内部控制环境、健全内部控制制度、加大内控制度的执行力量, 增强预算动态管理等诸多方面努力, 实现收入、利润的健康增长。</p>	<p>公司债务、资产、投资回收、现金回流和资产增值等方面的财务指标的呈现积极态势, 对资本、负债和投资的结构调整, 达到可持续、平衡的高成长。</p>	<p>根据战略细分, 经济趋势, 年度支出, 供应计市场的依赖性以及重要的公司与公司之间的关系, 为供应链合作伙伴的选择和保留建立财务健康指南;</p> <p>促进与主要合作伙伴的业务关系级别。对不良供应商及客户进行</p>	<p>在公司投资决策和业务经营计划中, 考虑财务匹配因素。保持合理的资产结构和负债比率。</p> <p>保持合理的现金流量。</p>

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
				内部定期评估。	

A.5 社会责任

“社会责任”的评分指南见表A.5。

表A.5 “社会责任”的评分指南

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
5.1 商业道德	识别相关商业行为的法律法规, 建立道德规范和执行流程, 商业活动不透明。	重视有关商业行为的法律, 法规, 建立了内部政策流程; 在业务活动中展示交易的透明性及商业诚信。	建立商业道德的战略发展; 实践高于法律要求反腐败/反贿赂要求; 部署流程、政策和方法, 以防止不道德的商业行为; 推动商业交易的透明度, 遵守财务规则。	制定政策、部署道德商业行为的监测和评价; 员工自觉遵守反腐败, 道德, 财务规则, 商业活动高度透明化。 主动预防并纠正所有不道德的行为。	成为推动和促进道德商业行为政策, 流程的最佳实践典范; 倡导道德商业行为, 财务诚信和透明度为组织经营带来的增值作用。
5.2 环境保护及可持续发展	具有环境保护意识, 被动解决问题。	识别生产运营中的环境保护环节, 提出问题并确保有效控制。	环境保护及可持续发展制定目标、战略和政策, 成为产品/服务生命周期和整个供应链规划及组织运营活动中。	将社会和环境问题纳入产品/服务的全生命周期和整个供应链规划及企业运营活动中进行测量和绩效。	充分整合并在内部/外部倡导有关社会和环境理念、责任、政策, 并积极推动环境友好的产品/服务及活动。实现商业利益及社会利益。
5.3 健康和安全	开展健康和安全生产活动, 具有相应流程、措施。	建立适合工作环境的健康和安全生产政策教育和培训体系, 有效控制。	制定相应的健康安全战略, 定期评估风险, 提供资源投入, 确保安全的工作条件和环境, 能够有效地处安全问题。	进行健康和安全生产数据信息进行测量、绩效和改进, 预防安全、健康隐患, 实现员工工作环境良好。	整个组织的领导和员工自觉遵守健康和安全生产流程。 在整个供应链上推行、落实健康和安全生产理念, 崇尚

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
					尊重员工的健康和安全的工作环境价值观。
5.4 企业公民	初步建立企业公民意识,关注内外部劳工权益,关注周围社区诉求。积极参与社会活动,	在企业的使命、战略、经营目标中,设立企业公民的规划及行动计划,并得到落实。 创造平等、公平的环境,坚守企业公民的价值观。	将企业公民的行为准则推行到整个供应链和利益相关方,及在商业合作伙伴选择,诚信经营,公平及多元化、遵纪守法、劳工保护、关爱弱势群体企业,反歧视、参与社会公益、产品安全性等方面全面有效地推行。	积极识别和补救整个价值链中的所有安全、劳工权利、环境保护、节能生产等违法及不适当的行为。 以高标准管理本企业、合作伙伴的社会责任相关的行为规范。	在企业公民方面得到利益相关方,特别是得到合作伙伴、社区、员工的肯定,在积极回报社会、关注弱势群体上有杰出绩效; 成为最佳雇主,招收残疾员工,为残疾供应商和少数民族、欠发达地区供应商提供公平机会、公益贡献,为社区义工、志愿服务等。
5.5 安全、环保、节能的技术投入	在安全、环保、节能的设备、防护器具有基本的投入。	识别工作环境中的所具备的安全、环保、节能等的设备、防护器具。 根据优先程度有计划地部署和配备。	在现有技术手段和设备、防护器具的层面上,系统地战略规划,满足法律法规的要求。	积极探索新技术,提升安全、环保、节能水平,主动采用环保新材料、利用可再生资源,利用再生原材料等活动,在降低能耗,清洁生产上设立指标,进行监测、绩效和评价。	安全、环保、节能能方面的技术及运营水平处于领先地位,不仅为安全、环保、节能、可再生等做出贡献。 为企业节约成本、创造价值,成为增值的源泉。

A.6 风险

“风险”的评分指南见表A.6。

表A.6 “社会责任”的评分指南

指标	水平
----	----

	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
6.1 风险体系	有基本的风险体系概念，基本能辨别企业存在的风险。	建立了风险管理体系，按照风险管理体系进行实施，存在的风险情况基本建立了相应的应对方案。	按照风险管理体系的要求配置相应的资源，风险管理效果纳入绩效考核范畴，员工具备风险意识。	在整个供应链中推广和实施风险管理体系，跨团队合作过程中能基于风险的维度进行沟通，风险管理机制完善，所遇到的风险事件基本在前期风险识别、风险估测中均已经制定应对方案。	在风险识别、风险估测、风险评价、风险控制和风险管理效果评价等环节均有优秀的实施记录及效果； 风险管理的思维、方法推广到上游供应商，在风险管理方面处于行业领先的地位。
6.2 应急计划	主要聚焦在危机处理，在危机的预防和危机计划编制、演习等方面尚未形成书面记录。	建立了应急计划，编制了危机预案，通过危机演练检视当前应急计划的有效性，并进行持续改进。	在危机防范、危机处理、危机总结等方面均有优秀的实施记录，应急计划能充分包含企业存在的危机情况的应对方案，并可以有效处理危机事件。	积极识别危机情况，并在整个供应链内部识别存在的危机情形，与内外部专家共同编制应对方案，并定期回顾、检讨应对方案的有效性。	员工充分理解存在的危机情况，并知晓出现危机情形时需要承担的责任，倡导员工主动识别危机情况，并提供应对方案。
6.3 断货、运输、火灾、单一来源的威胁风险	初步建立断货、运输、火灾、单一来源威胁风险的应对方案，主要侧重在事后处理。	制定断货、运输、火灾等威胁风险的应对方案，并定期进行演练演习，确定应对方案的有效性，并进行持续改进。	系统识别了断货、运输、火灾、单一来源运作过程中的风险，成立风险应对项目小组，演练效果能真实反映存在的问题，对可能存在的威胁均有详细、可实施、可复制、可借鉴的方案。	在整个供应链中进行可能存在威胁的系统识别，与上下游保持密切沟通，签署战略协议等方式，保证原材料、物流、安全防护等合作伙伴的稳定，降低断货、运输、火灾等风险。	战略上制定相对应的策略避免断货、运输风险、火灾风险等，倡导合作伙伴、员工积极识别潜在的隐患，并提前应对。

A.7 运营

“运营” 的评分指南见表A.7。

表A.7 “运营” 的评分指南

指标	水平
----	----

	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
7.1 工艺及研发	<p>有工艺或研发成员,与客户对接图纸、规格书等进行转化,输入和输出有记录</p>	<p>有独立的工艺及研发组织,设计输入输出完整,有程序来控制,评审,验证和确认产品的设计满足所有要求,有过程设计保证可制造出合格的产品</p>	<p>工艺及研发组织架构清晰,职责明确,流程清楚。</p> <p>在整个供应链内部推行工艺不断优化和研发持续提升的行动,公司在工艺改进和研发水平的提升上承诺持续进行资源投入。</p>	<p>与相关领域专家开展工艺、研发的升级,提升研发能力,优化工艺条件。</p> <p>将工艺和研发的升级纳入到整个供应链规划和企业运营活动中;</p> <p>工艺及研发水平处于国内领先地位。</p>	<p>整个组织的领导和员工重视工艺改进,研发水平的提升,倡导全员参与改善。</p> <p>工艺先进性,研发水平处于国际领先地位,产品质量卓越。</p>
7.2 采购及分供方	<p>采购的角色是采购员、计划员,确保采购到物料;</p> <p>具有基础的采购及分供方管理流程,对供应商的认证、选择、绩效等有基本的定义。</p>	<p>采购的角色是谈判员,主要关于节约采购成本,价格是供应商选择最重要的因素;</p> <p>供应商管理制度基本健全,基本能按照制定的制度进行落实;</p>	<p>采购的角色为供应链管理,更加关注生命周期总成本,兼顾运输、仓库、库存、关税、汇率等。</p> <p>拥有完善的供应商管理流程,有信息化的供应商管理流程,开始和供应商之间建立合作伙伴关系。</p>	<p>采购更加关注在如何确定采购需求,在产品设计阶段采购就开始介入,将供应商的先进做法纳入产品设计中,从设计的角度降低成本,通过综合绩效约束供应商,与供应商建立战略合作伙伴关系,从专业的角度管理内外部顾客,实现供应链的共赢。</p>	<p>采购为全面增值阶段,采购上升到公司战略层面,采购增加了许多财务、经营方面的指标,采购关系到公司的存亡。</p> <p>采购与供应商之间是全面战略合作伙伴关系,在供应商、组织、客户之间打造了卓越供应链。</p> <p>采购管理得到了行业内外部的认可。</p>
7.3 设备及生产	<p>生产/服务设备配置处于初步阶段,作业基本手工完成;</p> <p>设备故障时维修,进行临时排产。</p>	<p>识别出关键工序、设备工作状态,配备和维护必要的关键设备,实现设备自动化。</p>	<p>明确设备及生产管理的目标明确,保证设备的可控有效性。</p>	<p>建立监测和持续改进设备的保障机制,完善生产管理系统、信息处理系统和作业计划流程。</p>	<p>基于满足需求开展全流程的设备及生产管理;</p> <p>识别生产/服务设备的风险,制定预防措施。</p>

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
7.4 质量管理	检验，监控产品质量，对不合格广泛实施纠正措施。	整个生产过程具有可控、有效的质量控制体系，质量保证活动，注重生产过程的稳定性。	制定质量战略、规划、计划等，并领导全员实现质量战略；	系统监测、收集、分析全流程质量数据，全程监测产品实现过程，熟练应用质量分析、处理方法解决质量问题，开始实施持续改进。	质量系统得到持续优化，不断满足顾客的要求，质量持续改善得到广泛开展，零缺陷成为全员做事的准则。
7.5 仓储及物流	有独立的库区，靠人工跟踪，有仓储运作、安全管理制度。	规范化的仓储及物流的管理；完善的立体化、自动化、可视化的仓储设备和实现管理系统，统计相关管理制度专业区管理人员，环境良好。	建立仓储及物流的战略，提升仓储和物流效率和质量可控有效性。	仓储及物流信息数据进行监测和评价，持续改进相关仓储物流的方法。	仓储和物流设备先进，运行高效，不断创新新方法。
7.6 合作	有初步的合作的意识，解决顾客的问题。	有规范的方法开展合作及支持活动，解决相关方需求。	根据组织的目标，对合作趋势进行预测，成为相关方战略合作伙伴。	通过监测和分析，积极维护和改善合作关系。	配备足够的资源，分析顾客需求被满足的程度，提供定制式合作模式。
7.7 变更管理	有基本的变更记录台帐，有专人负责。	对 5M1E 变更做出文件规定，明确发生关键生产工艺变更、工厂变迁、关键原材料变更、产品设计变更等时需提前取得客户审批；	根据战略，对变更管理成文信息进行有效的控制。 对 5M1E 变更做出文件规定，并加入 ISO9001 质量体系程序文件中。	对信息数据进行统计、分析、评价和改进； 变更管理能力不断提升。	与顾客具有完善的沟通机制，建立全面变更管理机制。
7.8 信息化及标准化	建立简单的信息化，形成标准化的意识。	建立规范有效的信息化体系，实现部分业务的标准化。	根据信息化和标准化战略，实现了信息化的集成，基本实现协同及数据互联互通。	信息化和标准化全面应用于供应链和产品生命周期的管理、生产、运营活动，并	有效提升企业价值链；企业不断创新先进管理方法，优化现有流程，业务过程、互

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
			全业务链的标准化。	有信息数据的监测和评价。	相促进。

附 录 B
(规范性附录)
供应商例行审核绩效评分指南

B.1 资质

“资质” 的评分指南见表B.1。

表B.1 “资质” 的评分指南

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
1.1 企业资质	具有行业内基本或必要的经营资质。	根据组织的产品和服务市场,开展和取得了必要的生产、服务、进出口、安全认证等许可性资质。	结合组织发展战略和产品服务要求,将有关资质与组织管理系统地结合在一起,提升组织管理和核心竞争能力。	形成了系统的资质管理监测和评价方法,产品服务能力在行业内取得领先地位。	具有全面、系统、有效,持续满足顾客需要的资质的能力,资质为业内标杆。
1.2 主要产品与生产能力	主要产品结构简单,类别单一基本满足的组织运营,满足公司订单需求。	结合市场需求,开展主要产品多样化,能够及时按组织需要生产相应产品。	能够按照组织的战略,规划主要产品,能够及时按照组织需要生产和监测所需要的产品。	形成持续、系统、优化、改进和评价主要产品的结构和数量。	能覆盖适用范围,满足顾客变化的需求。产品结构在业内处于领先地位。在国际市场处于领先地位。
1.3 技术水平和产品研发能力	基本能够满足组织对组织产品生产与研发的需求。	基于组织的实际具备初步策划,有合理规范的技术和研发方案和成果。	按照组织的产品的战略规划系统有效的开展技术和研发工作,取得行业先进的成果。	满足产品需要,能够持续改进技术和研发的水平、控制监测绩效水平,取得国内重要成果	不断满足顾客对产品变化的需求。运用先进方法,持续取得重大成果。
1.4 质量保证能力	质量管理的形态和意识。	满足组织的要求,开展过程管理,构建和实施质量管理体系。落实实现目标的资源,确保产品实现过程、支持过程有效性和效率。保障质量保证能力过程	基于组织的战略,建立和有效实施质量管理体系。 通过内外部审核和管理评审等形成充分的证据,证实其具备持续的适宜性、充分	在持续满足IS09001 标准要求的基础上,致力于改进质量管理体系及其过程的有效性。 实施体系整合,使之与其他管理体系和方法兼	质量管理体系在组织整体绩效管理发挥了关键作用。 持续改进和创新,与其他管理体系高度融合,顾客满意和忠诚程度达到了业内领

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
		的建立规范的方法。	性和有效性。	容并蓄、融合互补。	先水平。
1.5 财务状况	企业盈利水平、现金流、融资渠道、应收账款等财务数据指标支撑组织运营。	通过优化内部控制环境、健全内部控制制度、加大内控制度的执行力量,增强预算动态管理等诸多方面努力,实现收入、利润的健康增长。	公司债务、资产、投资回收、现金回流和资产增值等方面的财务指标的呈现积极态势,对资本、负债和投资的结构调整,达到可持续、平衡的高成长。	根据战略细分,经济趋势,年度支出,供应计市场的依赖性以及重要的公司与公司之间的关系,为供应链合作伙伴的选择和保留建立财务健康指南;促进与主要合作伙伴的业务关系级别。对不良供应商及客户进行内部定期评估。	在公司投资决策和业务经营计划中,考虑财务匹配因素。保持合理的资产结构和负债比率。 保持合理的现金流量。
1.6 企业社会责任履行情况	满足国家法律法规的要求。多年来未发生重大社会责任方面的负面事件。	建立的社会责任方面的管理制度、认证和绩效指标。	基于组织的战略,积极履行社会责任,做好组织公民。	有系统规划的持续投入公益事业并取得良好的效果。社会反响良好获得表彰。	在重点公益支持领域如文化、教育、扶贫等领域取得了全国性的示范性的效果。 受到政府与社会的认可与表彰。

B.2 供应商运营过程审核

“B.2 供应商运营过程审核”的评分指南见表B.2。

表B.2 “供应商运营过程审核”的评分指南

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
2.1 过程质量	建立基本的产品检验管理、产品验收过程	对过程质量进行控制,保障结果质量,建立了质	基于质量的方针和战略,对过程质量有效控制和	对过程质量信息进行数据的进行监视、测量、评价和	建立满足顾客不断变化的需求的过程质量控制,

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
		量保障策划，设计质量管理，生产质量管理的控制、采购质量管理控制，试验质量控制流。	保障。	改进，结果进行应用。	良好的质量效益。
2.2 产能/交付流程	供方规模较小，满足公司订单需求。 订单交付周期较长	能够及时按照组织的需要生产所需要的产品。 按照订单计划交付周期。	根据战略进行产能/交付流程的有效控制。供方产能满足市场的需求。 订单交付周期短，可以配合组织建立仓库，追踪订单，缩短交付时间。	对产能/交付流程信息数据进行监测、分析、评价，改进相关因素。	不断满足顾客变化的需求，配置合理的库存储备，柔性的交付能力。
2.3 设备维护/TPM	培养员工的敬业精神，对工作场所、设备等维护，养成谁使用设备、谁负责设备。	形成初步的规范。培养专业维护人员，解决设备管理问题。	基于战略，进行重大设备维护/TPM项目进行设计和有效控制，测量设备，提高自动化。	对维护信息数据进行监测、分析评价。对设备前中后期阶段的维护和改进。	全流程的设备维护，实现管理的提升，设备的预防设计，创造较高的工作环境和营造学习的气氛。
2.4 质量改善、不合格品/客户要求的执行活动	有质量改善要求、并对不合格品进行处理但无流程机制；能基本了解客户要求。	质量改善要求明确，建立不合格品处理流程；了解客户需求并能根据客户要求执行相应活动。	进行质量改善活动，遵循 PDCA 循环规律； 根据不合格品处理流程进行不合格品的处理，对不合格品进行纠正； 充分了解客户需求，并能根据要求执行活动。	持续进行全过程的质量改善活动，运用各种工具方法等获得比原来目标高得多的产品或服务； 对不合格品根据流程机制进行处置，制定纠正及预防措施； 充分了解客户需求并能与客户保持良好沟通，根据客户要求执行活动，输出符合客户要求的产品或服务。	全员树立“质量不断改善”的思想，使质量改善具有持久的群众性，通过持续质量改善，更加合理、有效地使用资金和技术力量，充分挖掘组织的潜力； 不接受、不制造、不流出不合格品； 执行活动可充分满足或超出客户要求。

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
2.5 5S 及 QCC、六西格玛、精益生产（反对浪费、防错防呆）	<p>进行开展了 5S 管理, QCC 活动, 符合规范要求;</p> <p>了解六西格玛和精益生产内容。</p>	<p>初步实施 5S 管理规范、QCC 活动, 必要时进行;</p> <p>六西格玛和精益生产内容,</p>	<p>根据战略系统的开展 5S 管理规范;</p> <p>QCC 活动, 有 QCC 活动计划; 使用专门的质量改进方法和统计工具, 实施六西格玛管理法;</p> <p>实施精益生产方式, 以库存控制、生产计划管理、流程改进、成本管理等方式, 实现反对浪费、防错防呆的目的。</p>	<p>建立信息数据监测、评价和改进。</p> <p>QCC 管理内容和目标不断突破原有的质量管理范围, 向着更高的技术、工艺、管理方面扩展;</p> <p>为了能更好地提升企业竞争力, 达到改进企业流程的目的, 在生产中贯彻精益六西格玛理论, 互补六西格玛及精益生产的不足。</p>	<p>延伸 5S 管理规范, 形成 6S、7S 等管理规范要求并正确实施, 不断改进;</p> <p>针对 QCC 活动, 加大培训力度, QCC 活动结果进行标准化;</p> <p>全面实施六西格玛管理, 以“零缺陷”的完美商业追求, 带动质量成本的大幅降低, 最终实现财务成效的提升与企业竞争力的突破;</p> <p>全面实施精益生产方式, 结合 5S、TPM、TQM 等工具, 以最大限度地减少企业生产所占用的资源和降低企业管理和运营成本。</p>
2.6 关键工艺及特殊工艺控制	<p>识别并确定关键工艺及特殊工艺。</p>	<p>建立过程的控制点, 进行重点管理, 内部工序质量审核时重点审核, 有控制措施。</p>	<p>明确控制项目和目标, 系统制定作业标准和检验规程、建立过程控制方法;</p> <p>建立控制流程, 保证工序处于受控状态。</p>	<p>进行全过程控制点的信息结果监测、评价和质量改进。</p>	<p>完善的流程机制, 成熟的执行、考核系统, 保证工艺环节质量不断提升。</p>
2.7 生产计划与库存	<p>根据订单需求制定生产计划, 单按时、按质、按量交付。</p> <p>有基本的库</p>	<p>有规范的生产计划与库存。</p> <p>结合资源、产能、技术、设备因素制定生产计划,</p>	<p>依据战略, 对生产计划, 供应链库存进行设计和控制。</p>	<p>对生产计划和完成、供应链库存进行监控统计、分析、评价和改进。</p>	<p>有完善的沟通机制, 制定满足顾客的生产计划, 保障供应链库存最优。</p>

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
	存记录。	并跟踪订单生产执行情况。 根据市场预测、调节,保障安全库存。		订单交付异常事件及时进行处理,并有一定的整改措施与客户具有良好沟通机制。	
2.8 物流、分供方控制	建立合作,能够有效妥善处理问题。	有规范物流管理和分供方控制; 意外情况有一定的处理能力。	建立战略合作,提升物流的服务质量,订单准时完成率高; 意外情况能够妥善处理能力。	对物流、分供方控制的信息数据进行统计、分析、评价和改进。物流服务和风险控制能力不断提升。	具有完善够协同机制,满足顾客的变化需求,建立全面的物流、分供方控制机制。
2.9 变更管理	有基本的变更记录台帐,有专人负责。	对 5M1E 变更做出文件规定,明确发生关键生产工艺变更、工厂变迁、关键原材料变更、产品设计变更等时需提前取得客户审批;	根据战略,对变更管理成文信息进行有效的控制。 对 5M1E 变更做出文件规定,并加入 IS09001 质量体系程序文件中。	对信息数据进行统计、分析、评价和改进。变更管理能力不断提升。 。	与顾客具有完善的沟通机制,建立全面变更管理机制。

B.3 业务连续性及风险

“业务连续性及风险”的评分指南见表B.3。

表B.3 “业务连续性及风险”的评分指南

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越

3.1 业务连续性管理体系	初步建立了业务连续性管理体系,组织在中断事件发生后,基本能连续交付产品。	考虑了组织的任务、目标、内外部职责,并能考虑相关方的需求和利益。	制定业务连续性方针和方案、融入组织文化,制定策略,实施响应,定期进行演练,保持稳定、可靠。	组织按照GB/T 30146的要求,建立、实施、保持和持续改进,保持适宜性、有效性。	实施的结果与国际企业进行对标,确保始终适用,并处于行业领先水平。实施的过程结果与公司的战略、成本、质量等策略发展保持趋同。
---------------	--------------------------------------	----------------------------------	---	--	---

B.4 业务回顾及组织关系管理

“业务回顾及组织关系管理”的评分指南见表B.4。

表B.4 “业务回顾及组织关系管理”的评分指南

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
4.1 前期业务的成绩和改进	对前期业务的成绩和改进有基本的意识。	建立对前期业务的成绩和不足讨论的机制;有季度、半年度、年度讨论的机制和实施记录。	基于数据对前期业务进行回顾,并对回顾的不足制定详尽的改善计划;利用机会点,改进以后的战略规划。	利用质量工具进行业务回顾,并注重业务回顾的时机;对业务回顾的有效性进行监测;业务回顾与公司业务调整、业务规划等建立有机联系。	业务回顾的讨论成为公司一项重要工作,业务回顾推广到上下游合作伙伴;业务回顾的效果成为企业关注的重点之一;业务回顾的不足成立专项进行改善,业务回顾员工参与度极高。
4.2 沟通与交流	企业内部沟通基本能顺利进行。	企业内部沟通效果顺畅;基于公司利益的大前提下的沟通共识。	公司内部有浓厚的互信氛围;有多种沟通交流方式,不同问题均基本能选择合适的沟通方式;最终目标都是为了快速解决问题;节约沟通成本。	员工能自发的理解对方的需求,站在对方的立场进行思考;决策的过程是快速且有效的,沟通的结果能影响所有相关方。	公司内部的沟通效率处理行业领先水平;沟通成本极低;员工能够在本职范围内进行沟通解决问题。
4.3 高层访谈及承	有基本的高	建立高层访	高层访谈及	基于数据对	高层愿意协

指标	水平				
	0%，5%，10%， 20%，25%	30%，35%，40%， 45%	50%，55%，60%， 65%	70%，75%，80%， 85%	90%，95%，100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
诺	层访谈。	谈机制，达到业务回顾及组织关系管理目标；	承诺已经成为组织的战略，业务发展方向等进行有	业务表现的优势和不足制定改善计划，过程出现的不足，持续优化业务流程。	调公司各方资源并借鉴外部优秀实施案例，持续优化和改进公司业务流程回顾。
4.4 关键联系人职责的评审	有关键联系职责的评审。	对关键联系人有明确的定义；建立关键联系人的职责评审流程和文件。	关键联系人职责的评审结果作为公司业务流程优化的输入，关键联系人的职责清晰、合理。	积极探索新的评审方式、方法对关键联系人的职责进行持续优化、改进。	关键联系人评审有效性为行业领先水平，能够为企业节约成本、创造价值。
4.5 组织关系维护	组织有专人进行相关方关系维护。	员工能主动自发的通过自身工作努力，为组织关系维护提供支持。	组织关系维护是公司整体的工作目标，公司提倡创新的工作方式，与相关方进行定期沟通； 将相关方的诉求与公司发展方向进行信息互通。	组织关系维护有明确的目标、可执行的工作流程、维护结果的优劣有详细的监测和评价方法。	组织关系维护水平处理行业领先； 组织相关方通过定期沟通交流，信息互通； 与外部相关专家沟通关系维护的技巧，达到与相关方关系的融洽，提升效益。
4.6 合同	初步建立合同模板，与相关方签署的合同符合国家相关法律法规的要求。	合同的制定、签署、生效等能保证公司的利益，合同使用方知晓合同的使用要求。	与相关方均能够按照合同的规定落实，合同作为双方合作的准则。	合同能随着法规、发展、业务进度、组织规模等变化进行更新。	将遵守合同理念传达到上下游，合同完善程度能保证公司利益。
4.7 绩效目标制定	建立绩效目标管理制度，对公司业务流程进行设定绩效目标。	绩效管理通过对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不适合的人员。	有比较清晰的发展思路和战略，有远期发展目标及发展规划； 根据外部经营环境的预期变化以及内部条件制定出年度经营计划及投资计划和企业年度经营目标。	各级管理者都从公司整体利益以及工作效率，提高业务处理的效率，逐步优化公司管理流程和业务流程； 将个人业绩、个人发展与公司目标有机结合，通过持续改善个人	理清企业的成果价值流；识别价值流中的关键绩效指标； 明确绩效指标的成果导向，设计可度量的绩效指标；实现绩效指标与消费者价值需求的对接。

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
				业绩和团队业绩来持续改善公司业绩，并确保公司战略的执行和业务目标的实现。	

B.5 审核结果

“审核结果”的评分指南见表B.5。

表B.5 “审核结果”的评分指南

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
5.1 评分、评价、 评级	根据审核供方的综合表现评分、评价，并明确评分和评级的对应明细。	针对各环节对整体评价的影响力的不同，划定各环节的得分比重； 在审核过程中出具各环节具体分值，并能点评供方各环节的表现，明确评分和评级的对应明细。	制定明确的评分细则，对各环节得分深层细化； 点评审核过程中的突出问题； 根据物料的属性，明确不同物料评分和评级的对应明细。	针对不同物料供方，制定不同的评分和评级细则； 能定期对其进行修改、完善，结合审核过程中各环节的表现； 明确各方各环节的突出问题，能给出相应的改善建议和要求。	评分、评级项目纳入相应管理办法中； 明确评分和评级的明细及修订原则，对审核过程中出现的严重不符合项，一般不符合项及建议改善项目分别进行点评，明确具体改善要求和标准。
5.2 整改、验证、 闭环、跟踪	针对不符合项进行原因分析，并制定有效整改措施，并提供整改报告。	指定整改负责人，对审核的不符合项根据审核要求进行分析和整改； 能进行简单的验证并闭环，并提供整改报告。	成立相关项目组，并指定项目负责人； 能够指定较明确的整改方案； 在指定时间内完成整改，并提供相应的见证性资料及整改报告。	成立相关项目组，指定整改项负责人及督办人； 制定具体的整改方案，细化整改进度节点； 能够提供图片、数据等见证性资料验证整改措施有效性； 根据不同物料，以批次或时间	针对审核提出的不符合项，能从点到面进行全面排查和整改； 明确各整改项的负责人及督办人，成立相关项目组； 制定整改方案，细化整改进度节点； 能够提供图

指标	水平				
	0%，5%，10%， 20%，25%	30%，35%，40%， 45%	50%，55%，60%， 65%	70%，75%，80%， 85%	90%，95%，100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
				段为准，跟踪闭环，并提供整改报告。	片、数据等见证性资料验证整改措施有效性； 根据不同物料，以批次或时间段为准，跟踪闭环，并提供整改报告。
5.3 供应商反馈意见收集	供应商提供整改对策及措施	根据供方反馈意见的分析原因和制定对策的判定其可实施性和有效性	要求供方提供图片、数据等见证性资料验证整改措施有效性。	确认整改对策有效后，要求供方阶段性提供见证性资料，实现对改善措施长期有效性的跟踪。	实地考察供方改善措施的落实情况，结合其改善数据，并要求供方阶段性提供见证性资料，实现对改善措施长期有效性的跟踪。
5.4 形成报告	报告仅涵盖审核结果，向供方公布审核结果后保存备案。	报告仅涵盖审核结果和审核明细表及意见。	报告涵盖审核办法、标准、审核明细表及意见，改善报告等，发送适宜的报告，保存备案。	对报告进行监测和分析，对报告进行改善，完善审核要求，保存备案。	全面的报告，不断促进相关方的提升。

B.6 供应商发展规划

“供应商发展规划”的评分指南见表B.6。

表B.6 “供应商发展规划”的评分指南

指标	水平				
	0%，5%，10%， 20%，25%	30%，35%，40%， 45%	50%，55%，60%， 65%	70%，75%，80%， 85%	90%，95%，100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越

指标	水平				
	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
6.1 SWOT 分析	可以识别企业的优势、劣势并采取一定措施来规避劣势。	根据企业的文化，建立战略管理，保障组织运营。	可充分识别企业的优势、劣势，并采取一定措施来改善、弥补劣势，使企业平稳发展。 可以识别企业当前发展的机会，并抓住机会。	持续发展企业的优势，并采取一定措施来改善、弥补劣势，使企业平稳发展。 可以识别企业当前发展的机会，并抓住机会。增长、合并或是兼并。 企业可以通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势，从而达到过去无法达成的战略目标。	企业管理层可以通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势，从而达到过去无法达成的战略目标。 企业可以识别潜在的威胁，并合理规避，使企业稳健发展。 输送力量、合并或是兼并。
6.2 差距分析	根据问题查找自身差距分析。	主动对差距进行识别、分析、解决和关闭。	根据战略，资源支撑、从企业能力、核心竞争力等方面进行分析。	可从内外部环境进行信息的测量、分析、评价和改进。。	持续降低与顾客不断变化的需求的差距。
6.3 供应商战略方向分析	客户群体固定，视客户要求而定。受客户限制。	结合企业产品及内、外部行业条件，跟随行业发展，具有一定的研发创新能力。	具备具备一定的研发能力，并对标竞争对手，查找差距，为赶超竞争对手。	寻找战略合作供应商合作，双方建立战略合作关系，持续稳定发展。 在某个行业或区域内具备核心竞争力。	企业研发、创新能力强，在新能源、新材料、节能环保、高端制造设备等方面引领行业。
6.4 发展目标制定	有初步的发展计划。	发展目标有详细的规划。	根据组织的战略，制定发展的目标。	制定发展目标，如人员、成本、设备进行监测和改进	制定的发展目标能实现组织长期的愿景。
6.5 资源落实、团队建立	有资源的支撑组织的发展。 有了团队管理的意识。	有产品研发、技术改造、营销策略、人力资源、企业文化、经营计划等方案； 完善了组织的	开展了战略环境分析，总体战略规划，实施和控制。对资源进行优化和配置。团队建设满足组织战略	对市场开发、技术研发、资源规划、人力资源建设规划，团队建设等资源有进行量化指标的测量、分析	资源的配置和团队的建设支撑组织不断满足顾客需求的变化要求。

指标	水平				
	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
	基础	可控	结构	优秀	卓越
		人才储备、建立高效的团队。	要求。	和评价；	
6.6 双方管理层目标	双方管理层进行基本的交流。	明确了交流的目标，建立了双方管理层交流机制。	根据战略的需要，定期开展交流活动。	根据双方管理层达成目标，进行了信息统计、监控，对改进措施形成报告。	达成的目标全面满足顾客的需求。
6.7 项目管理	具有项目管理基础过程。	具有初步规范的计划、执行项目管理。	根据战略，开展系统的项目管理的活动，进行有效过程控制。	项目管理过程和结果的信息数据进行测量、分析，不断持续改进。	根据顾客的需求，全面开展项目管理，保持优秀管理，实践创新。

参 考 文 献

- [1] GB/T 33456-2016 工业企业供应商管理评价准则
 - [2]GB/T 19011 管理体系审核指南
-