

Q/SK

星际控股集团有限公司管理标准

Q/SK 204-002-2023

代替 Q/SK 204-002-2022

供应商选择和评价控制程序

(版本/修订次数: B/1)

2023-05-25 发布

2023-06-01 实施

星际控股集团有限公司 发布

供应商选择和评价控制程序

1 范围

本程序适用于公司对供应商选择和评价的管控。

本程序确定了公司的供应商类型、供应商分级、供应商开发、供应商月度评价、供应商半年度评价及零星采购供应商、供应商档案管理的流程及方法。

2 规范性引用文件

GB/T 19001-2016 质量管理体系 要求 (8.4.1、8.4.2条款)
GJB 9001C-2017 质量管理体系 要求 (8.4.1、8.4.2条款)
IATF 16949-2016 汽车行业质量管理体系 (8.4.1、8.4.2条款)
Q/SK 201-001质量、环境、职业健康安全手册
Q/SK JB 201-001 质量管理手册 (军标)
Q/SK 201-011 质量管理手册 (汽车标准)

3 术语 (无)

4 职责与权限

本文件涉及相关部门及岗位人员职责权限如下：

- a) 供应链管理中心负责本文件修订、宣贯和实施，对本文件符合性、适宜性与有效性负责；
- b) 采购责任部门负责合格供应商定期评价发起、负责供应商档案建立、更新及保管；
- c) 供应链管理中心负责组织供应商的开发、定点、定价及供方评定，负责批准《首次供方评价表》，对供应商档案进行监管；
- d) 技术部门负责样品和小批量试用确认，参与新供方评审；
- e) 质量管理部负责每月对供应产品质量改善进行评价，定期对《合格供方名册》进行审核；
- f) 总裁或授权负责人批准《合格供方名册》；
- g) 有特殊要求的，需顾客对《合格供方名册》进行确定。

5 管理内容、方法与要求

5.1 供应商类型

5.1.1 按供应商提供的物料在产品中的重要程度将供应商分为三类：关键供应商、重要供应商、一般供应商。

5.1.2 关键供应商：指所提供的物料在产品中是关键件，不严加管控会严重影响产品性能的供应商。

5.1.3 重要供应商：指所提供的物料在产品中是重要件，不加以管控会一般影响产品的性能的供应商。

5.1.4 一般供应商：指所提供的物料在产品中既不是关键件也不是重要件，且对产品的性能没有影响，如辅助材料等。

5.1.5 供应链管理中心负责组织各相关部门至少每年进行一次供应商类型重新复核评定。

5.2 供应商分级

5.2.1 依据供应商的月度绩效评价，将供应商分级划分为A、B、C、D四个等级，分别对应优秀、良好、一般、差，具体月度评价准则见5.4.1条款，半年度评价准则见5.4.3条款。

5.2.2 四个分级的分值确定

依据月底和半年度评价结果，将供应商分级确定绩效评价分值如下：

- a) A级（优秀）：绩效评价得分 ≥ 90 分；
- b) B级（良好）：75 \leq 绩效评价得分 < 90 ；
- c) C级（一般）：60 \leq 绩效评价得分 < 75 ；
- d) D级（差）：绩效评价得分 < 60 分。

5.3 供应商开发

5.3.1 开发时机

开发时机为：

- a) 新项目/产品开发需求；
- b) 优化现有供应商需要；
- c) 降低采购成本。

5.3.2 选择原则

供应商开发需遵循以下原则：

- d) 制造业优先，无法从生产厂家采购的（如原料或进口电子器件），可从具备书面授权代理商或经销商处采购；
- e) 区域就近原则，优先选择温州本地供方，其次选择物料全国集中优势区域供方。
- f) 注册资金一般不得低于50万元；
- g) 具备相应资质证书优先（特殊要求的供方，要有JG证）；
- h) 取得质量等体系证书优先；
- i) 顾客指定供应商按顾客要求。

5.3.3 开发流程

5.3.3.1 提出需求

5.3.3.1.1 因新项目/产品的供应商开发需求，由项目/研发人员以《工作联系单》发起，明确供应商类型和相关技术要求，经上级主管审核后，提交采购部门负责人审批确认后，进行供应商开发。

5.3.3.1.2 因优化现有供应商组成或降低采购成本提出的开发需求，由供应链管理中心负责以《工作联系单》发起，经采购部门负责人审核后，提交至供应链管理中心总经理审批确认后，进行供应商开发。

5.3.3.2 寻找潜在供应商

5.3.3.2.1 依据审批后的《工作联系单》，采购部门负责人负责收集潜在供应商信息和资料，可以通过熟人推荐、公开广告、展会交流、网络查询等各种渠道。

5.3.3.2.2 采购部门负责人需了解潜在供应商基本信息，进行初步的交流与筛选，原则上需推荐3家及以上的潜在供应商信息名单。

5.3.3.3 基本信息调查

采购部门负责人负责向潜在供应商发出《供方调查表》，对其基本信息进行调研，采购员督促供方填好后盖章传回公司。

5.3.3.4 报价/送检

采购员根据调查结果，要求供方进行报价并送样，收到样品后填写《样品确认单》连同样品交技术人员进行验证确认，必要时对样品进行测试，确认样品合格。

5.3.3.5 实地考察

当潜在供方为关键供应商时，采购责任部门应组织人员发起对供应商进行实地考察，填写《供方现场考核评价表》，实地考察原则上要有质量控制人员参与。

5.3.3.6 小批量试用

采购责任部门负责与供方签订供货合同/质量协议，采购物料进行小批量试用，生产部门负责对小批量试用过程中的问题进行记录，填写《小批量试用报告单》，由对应技术负责人审核确认并出具建议，最终由供应链管理中心进行审批。

5.3.3.7 新供应商首次评价

采购责任部门发起《首次供方评价表》，由相关部门负责人依据前期调查信息，对技术能力、生产能力、质量保证能力、交付保障能力、服务水平等进行供应商等级评价，由供应链管理中心负责人批准后纳入公司《合格供方名册》。

5.3.3.8 合格供方名册

纳入《合格供方名册》的供应商，由采购责任部门建立供应商档案，保管并实时更新，同时每年在第一季度对《合格供方名册》要进行一次更新和批准。

5.4 供应商月度绩效评价

5.4.1 月度评价准则

评价准则见下表1：《月度绩效评价准则表》：

表1： 月度绩效评价准则表

评价内容	分值	评价准则	得分	数据来源
供货合格率	50	供货合格率 100%	50	质量管理部
		合格率大于等于 94%	40	
		合格率大于等于 90%	30	
		合格率大于等于 85%	20	
		合格率大于等于 60%	10	
		合格率小于 60%得 0 分	0	
		免检供应商每月固定得分	50	
		上线或顾客投诉质量问题	-10	
交货及时性	30	按期交货及时率 100%	30	计划部门
		按期交货及时率大于等于 95%	25	
		按期交货及时率大于等于 90%	20	
		按期交货及时率大于等于 85%	15	
		按期交货及时率小于 80%	0	

综合评价	20	依据半年度服务支持、问题改善、价格优惠等进行综合评分	以实际得分为准	供应链管理中心
------	----	----------------------------	---------	---------

注：当综合评价无法评价时，综合评价的分值等比例分摊到合格率和及时性评分中。

5.4.1.1 评价流程

供应链管理中心组织对当月发生采购业务的供应商进行月度绩效评价，质量管理部及计划部门每月第5个工作日前提供上个月发生采购业务的供应商供货合格率和交货及时性数据，供应链管理中心每月第10个工作日前完成月度绩效评价，并将月度评价结果发布至各相关部门。

5.4.1.2 月度评价结果处理

- a) 供应商评价为 A 级和 B 级供应商时，保持原采购业务；
- b) 供应商评价为 C 级供应商时，按以下：
 - 1) 当供应商月度评价为 C 级时，采购员将结果通报给供应商引起关注，
 - 2) 连续 2 次评价为 C 级时，SQE 开具《供方质量改善措施表》，采购员将表单发给供应商要求分析原因并给出改善计划，SQE 负责跟进整改完成情况；
 - 3) 连续 3 次评价 C 级时，采购员向供应商发送停止供货通知，要求供应商限期提供整改报告，经 SQE 验证签字后恢复供货，恢复供货的前 5 批产品加严抽样，连续 5 批次被评为 B 级及以上恢复正常抽样。
- c) 供应商评价为 D 级供应商时，暂停供货，对供方进行帮扶，限期整改，如整改无效，直接淘汰。

5.4.2 供应商半年度绩效评价

5.4.2.1 半年度评价准则

半年度评价计算公式为对每月评价分值汇总后取其平均值为基础进行评价。

5.4.2.2 半年度评价流程

供应商半年度评价由供应链管理中心负责发起，组织质量部门及各采购责任部门在每年 1 月底前和 7 月底前完成供应商半年度评价工作。

5.4.2.3 半年度评价结果处理

5.4.2.3.1 依据半年度评价结果，按以下要求处理：

- a) A 级，可在下个半年度内增加供货量；
- b) B 级，保持现有供货量；
- c) C 级：减少供货量，启用备用供方；
- d) D 级，原则上给予淘汰。

5.4.2.3.2 若供应商半年未发生实际采购业务，评价一律定为 C 级，两年未发生采购业务的，再供货时按新供方流程进行处理。

5.4.2.4 《合格供应商名册》的规定

5.4.2.4.1 供应链管理中心依据半年度评价后的结果，组织各采购责任部门每年一季度和三季度要重新梳理年度《合格供方名册》。

5.4.2.4.2 《合格供方名册》由采购部门总监编制，所属部门负责人审核，供应链管理中心复核，质量部门会签，总裁或授权负责人批准。

5.4.2.4.3 特殊订单的顾客（如JP），对特殊供货需要的《合格供方名册》，《合格供方名册》除正常按公司内部编、审、批外，应按顾客的特定要求，提交顾客/顾客代表确认。

5.5 零星采购供方商

5.5.1 物料采购原则上须从《合格供方名册》中选择供应商采购，以下特殊情况下经过评审后可以临时采购：

- a) 项目/产品研发时，非关键件和重要件的；
- b) 非组成产品的物料，如包装袋等辅材。

5.5.2 零星采购业务单笔金额不能大于 1000 元。

5.5.3 单种物料做零星采购月度不能超过 3 次，超过 3 次数要按流程选择合格供方进行采购。

5.6 供应商档案管理

5.6.1 档案范围

供应商档案由各采购责任部门负责收集保管并实时更新，且要依据供应商类型分别进行供应商档案收集及管理。具体见表3：《供应商档案清单一览表》。

表3： 供应商档案清单一览表

序号	档案内容	关键供应商	重要供应商	一般供应商	备注
1	供方合格名册	√	√	√	
2	供应商营业执照	√	√	√	
3	年度采购合作协议	√	√		上年度/预估年采购金额大于10万元时需签订
4	质量协议	√	√		必要时
5	采购合同/订单	√	√	√	
6	环境和职业健康安全告知书	√			必要时
7	供方风险评价及应对措施	√			合格供方必须有
8	供应商资质证书（体系证书、许可证、授权书等）	√	√		必要时（体系证书最少要有GB/T19001证书）
9	供方调查表	√	√	√	
10	供方现场考核评价表	√			
11	样品确认单	√	√		
12	小批量试用报告单	√	√		
13	供方首次评价	√	√	√	
14	月度绩效评价	√	√	√	

15	年度绩效评价	√	√	√	
16	供方问题整改清单及整改记录	√	√	√	必要时

注：备注“必要时”标识的档案内容非必须具备，各责任部门可根据具体情况收集归档，但对特殊要求的供应商如表面处理的供应商等一定要有6或7条要进行收集归档。

5.6.2 每季度由供应链管理中心对供应商档案进行监督检查，抽样数量不少于《供应商名册》数量的1/10，对检查结果形成检查报告进行通报，发现的问题要求1个月内进行改善完成并验证。

5.6.3 连续2个月抽查供应商档案均不符合要求的，对档案管理责任人进行考核。

6 罚则

违反5条款有相关规定的任一条款，处罚主要责任人考核5分/次，直接上级主管及部门总经理考核2分/次。

7 报告和记录

- 《首次供方评价表》BD-C002
- 《合格供方名册》BD-C003
- 《供方调查表》BD-C001
- 《样品确认单》BD-C006
- 《小批量试用报告单》
- 《工作联系单》
- 《供方现场考核评价表》BD-C008
- 《月度绩效评价单》
- 《年度绩效评价单》
- 《取消供货资格通知单》

8 附录（无）

附加说明：

本文件替代《供应商选择和评价控制程序》（Q/SK 204-002-2022），由供应链管理中心修订，如有需要重新修订，由供应链管理中心提出。

本文件修订：张丽娟

本文件标准化：王

本文件审核：陈时

会签： 张丽娟 李 陈时 王 李 赵

批准： 刘 2023.5.31

首次供方评价表

供方名称		代码	
法人代表		供方类型	
联系人		电话/传真	
地址		邮编	
经营范围			
主供产品			
收集有关资料	<input type="checkbox"/> 营业执照复印件（证明是合法供方） <input type="checkbox"/> 质量管理体系调查表或认证证书复印件 <input type="checkbox"/> 主供产品检测资料（证明能确保供货质量） <input type="checkbox"/> 其他相关资料		
供方能力			
交付方式	货运、快递		
评定部门	评定意见	评定人	评定日期
项目组/ 研发技术科	供方技术力量评价：		
采购科	供货能力概况、供货产品使用状态、按计划到货时间及相关资料评价：		
质量管理部	供方质量概况评价		
供应链管理中心	确定供方等级，给出最终意见：		

合格供方名册

序号	代码	单位名称	供应商类型	主供材料	备注
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

使用说明：采购责任部门将合格供方填入此名册，并存档

供方调查表

地址：浙江省温州市炬光园月乐西街 160 号

电话：0577-88098188 88098199 邮编：325029

公司名称					
公司地址			邮编		
联系电话			传真		
企业性质			法人代表		
营业执照号码			税号		
开户银行			开户帐号		
注册资金			上年销售额		
业务联系人			联系电话		
企业占地面积	m ²	企业建筑面积	m ²	员工总数	人
工程技术人员	人	质量管理人员	人	行政管理	人
主要生产设备	台	主要检测设备	台	计量设备	台
公司概况					
主导产品					
供货能力					
质保能力					
行业主要客户					
主要加工及检测类设备					
企业获得荣誉					
以下栏由星际控股集团填写					
调查结论	<input type="checkbox"/> 符合要求，送样后再进行评价。 <input type="checkbox"/> 不符合要求。 不符合简单说明： 产业部负责人：				

使用说明：请供方认真、如实填写，在“公司名称”栏加盖公司印章后传真或邮寄我公司。

样品确认单

供方名称:					
样品名称		规格		数量	
样品图号	是否紧急: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否				
送样原因: <input type="checkbox"/> 新零部件 <input type="checkbox"/> 更改供方 <input type="checkbox"/> 降低成本 <input type="checkbox"/> 图纸更改 <input type="checkbox"/> 改进质量 <input type="checkbox"/> 其它					
附件: <input type="checkbox"/> 供方测试报告 <input type="checkbox"/> 产品合格证 <input type="checkbox"/> 其它					
送样人:		日期:		接收人: 日期:	
确认结论: (1) 外观: (2) 性能: (3) 装配工艺 (含主要尺寸): <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 确认人: 日期: </div>					
审批意见: <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 审批人: 日期: </div>					

使用说明: 该文件需存档作为可供货的依据

小批量试用报告单

供方名称					
物料名称					
数量		批号		种类	
试用情况反馈					
生产：					
生产负责人： 日期：					
试用总结					
技术负责人： 日期：					
说明：此单由采购提出，交各负责人填写完成后存档。					

供方现场考核评价表

供方名称		拟提供产品规格	
技术管理部门(5分)	<input type="checkbox"/> 有专职技术管理部门(5分) <input type="checkbox"/> 有兼职技术管理部门(3分) <input type="checkbox"/> 无明确技术管理部门(0分)		
技术管理人员(5分)	<input type="checkbox"/> 有专业技术人员(5分) <input type="checkbox"/> 有兼职技术人员(3分) <input type="checkbox"/> 无技术人员(0分)		
采用标准程度(10分)	<input type="checkbox"/> 国际标准(10分) <input type="checkbox"/> 国家标准(8分) <input type="checkbox"/> 行业标准(6分) <input type="checkbox"/> 企业标准(4分) <input type="checkbox"/> 无标准(0分)		
技术工艺文件(5分)	<input type="checkbox"/> 文件完整、有效(5分) <input type="checkbox"/> 不完整、有效(3分) <input type="checkbox"/> 不完整、且部分有效(1分) <input type="checkbox"/> 没有(0分)		
现场技术文件(5分)	<input type="checkbox"/> 现场有文件且有效(5分) <input type="checkbox"/> 现场有文件但部分有效(3分) <input type="checkbox"/> 现场无文件(0分)		
产品研发能力(5分)	<input type="checkbox"/> 能自行设计开发新产品(5分) <input type="checkbox"/> 只能简单模仿(3分) <input type="checkbox"/> 没有自行开发能力(0分)		
标准化程度(10分)	<input type="checkbox"/> AAAA级(10分) <input type="checkbox"/> AAA级(8分) <input type="checkbox"/> AA级(6) <input type="checkbox"/> A级(4) <input type="checkbox"/> 无(0分)		
技术条件满足程度评价(40分)：以技术人员为主进行评价，评价人 /日期_____，本项合计得分_____分。			
质量管理机构 2分	<input type="checkbox"/> 有专职质量管理部门(2分) <input type="checkbox"/> 有兼职质量管理部门(1分) <input type="checkbox"/> 无明确质量管理部门(0分)		
质量管理人员(6分)	<input type="checkbox"/> 有专职来料检验人员(2分) <input type="checkbox"/> 只有兼职来料检验人员(1分) <input type="checkbox"/> 无来料检验人员(0分)		
	<input type="checkbox"/> 有专职制程检验人员(2分) <input type="checkbox"/> 只有兼职制程检验人员(1分) <input type="checkbox"/> 无制程检验人员(0分)		
	<input type="checkbox"/> 有专职出厂检验人员(2分) <input type="checkbox"/> 只有兼职出厂检验人员(1分) <input type="checkbox"/> 无出厂检验人员(0分)		
检验设备(4分)	<input type="checkbox"/> 检验设备完好(4分) <input type="checkbox"/> 检验设备一般(2分) <input type="checkbox"/> 无检验设备(0分)		
计量测试(2分)	<input type="checkbox"/> 有计量室(2分) <input type="checkbox"/> 无计量室，全部委托外部测试(1分) <input type="checkbox"/> 无测量测试(0分)		
检验规程(2分)	<input type="checkbox"/> 文件完整、有效(2分) <input type="checkbox"/> 有一部分(1分) <input type="checkbox"/> 没有(0分)		
质量管理体系(2分)	<input type="checkbox"/> 通过第三方审核(2分) <input type="checkbox"/> 未通过(0分)		
计量体系(4分)	<input type="checkbox"/> 国家级(4分) <input type="checkbox"/> 省级(3分) <input type="checkbox"/> 市级(2分) <input type="checkbox"/> 县区级(1分) <input type="checkbox"/> 无(0分)		
检验记录(6分)	<input type="checkbox"/> 来料检验记录完整、齐全(2分) <input type="checkbox"/> 有一部分，不齐全(1分) <input type="checkbox"/> 没有(0分)		
	<input type="checkbox"/> 制程检验记录完整、齐全(2分) <input type="checkbox"/> 有一部分，不齐全(1分) <input type="checkbox"/> 没有(0分)		
	<input type="checkbox"/> 出厂检验记录完整、齐全(2分) <input type="checkbox"/> 有一部分，不齐全(1分) <input type="checkbox"/> 没有(0分)		
质量保证能力评价(30分)：以质量人员为主进行评价。评价人 /日期_____，本项合计得分_____分。			
生产场地(5分)	<input type="checkbox"/> 生产场地能满足需求(5分) <input type="checkbox"/> 生产场地基本能满足需求(3分) <input type="checkbox"/> 不能满足需求(0分)		
生产设备(5分)	<input type="checkbox"/> 生产设备齐全完好(5分) <input type="checkbox"/> 设备基本齐全完好(3分) <input type="checkbox"/> 有设备但不齐全(2分)		
生产员工(5分)	<input type="checkbox"/> 有匹配的操作员工能满足需求(5分) <input type="checkbox"/> 基本能满足需求(3分) <input type="checkbox"/> 不能满足需求(1分)		
供货能力(5分)	<input type="checkbox"/> 能满足当期 1/2 需求(5分) <input type="checkbox"/> 能满足当期 1/3 需求(2分) <input type="checkbox"/> 能满足当期 1/4(1分)		
现场秩序及环境(10分)	<input type="checkbox"/> 秩序及环境良好(10分) <input type="checkbox"/> 秩序及环境一般(6分) <input type="checkbox"/> 秩序及环境较差(2分) <input type="checkbox"/> 秩序及环境很差(0分)		
生产及现场秩序及环境(30分)：供应链管理中心参与评价；评价人 /日期_____，本项合计得分_____分。			
现场考核总得分及评价结论：总得分：_____ 结论：<input type="checkbox"/>可选为供方 <input type="checkbox"/>不可选为供方 签字：_____			

半年度绩效评价单

序号	供方简称	主供产品	月度评价平均得分	评价结论	信息反馈	备注
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

