



中华人民共和国国家标准

GB/T 33456—2016

工业企业供应商管理评价准则

Criteria for supplier management in industrial enterprises

2016-12-30 发布

2017-07-01 实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局
中国国家标准化管理委员会 发布

目 次

前言	Ⅲ
引言	Ⅳ
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 供应商管理评价要求	2
4.1 供应商管理的领导和战略	2
4.2 供应商管理的运作	3
4.3 供应商管理的评价和改进	6
4.4 供应商管理的结果	6
附录 A (资料性附录) 供应商管理评分条款分值表	9
附录 B (资料性附录) 供应商管理评价要素和评分指南	10
参考文献	14

前 言

本标准依据 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)提出并归口。

本标准起草单位：中国质量协会、卓越国际质量科学研究院、中国标准化研究院、无限极(中国)有限公司、珠海格力电器股份有限公司、浙江浙能温州发电有限公司、徐工集团徐州重型机械有限公司、联想(北京)有限公司。

本标准主要起草人：龚晓明、段一泓、赵建坤、田武、王为人、岳盼想、姚松君、马务迢、张伟、王蒹、宓春杰、朱清泽、耿侠、索胜军、李宏光。

引 言

0.1 总则

随着经济全球化的演进,越来越多的企业不断地将非核心竞争力的产品或服务外包。为实现顾客安全与满意、生产率、利润和持续成功的目标,实施基于供应链整体发展和绩效提升的合作互利性供应链管理愈益重要。

为帮助工业企业(以下简称企业)评价其供应商管理的成熟度,发现企业在供应商管理方面的优势和不足,并构建一个相互学习的平台,进而促进我国企业供应链整体的和谐发展和绩效提升,特制定本标准。

本标准中表达的供应链关系是供应商—企业—顾客的关系。本标准所规定的要求是对企业供应商管理成熟度的评价要求,“注”是说明和理解有关要求的指南。

本标准提出了供应商管理的原则和框架,详细规定了供应商管理的评价要求。附录 A 给出了 14 个评分条款的分值表,附录 B 说明了过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素,并分别给出了过程条款、结果条款的评分指南和评分说明,为供应商管理成熟度的定性评价和定量评分提供了指南。

0.2 管理原则

成功的现代供应链管理建立在以下原则基础之上:

a) 战略视野

供应链管理是企业战略性、高增值并能造就竞争优势的关键过程,要在高层领导推进下,确定与企业使命、愿景、价值观和战略协调一致的供应商管理理念和战略,并配置资源,促进关键供应商关系由传统的买卖关系向互利合作的伙伴关系转化。

b) 诚信、沟通和尊重

企业与供应商应基于诚信等道德准则,相互沟通、理解和尊重,构筑合作伙伴关系的基础。

c) 责任共担和互利共赢

企业与供应商要在责任和风险共担的机制基础上形成互利合作关系,致力于最终顾客满意,并打造绿色供应链,为所有相关方创造价值。

d) 关注生命周期成本

企业应从购前、购中、购后直至最终处置的全生命周期出发,使采购产品或服务的总成本最小化,而非仅仅关注价格。

e) 供应链优化和持续改进

企业应基于完整的供应链系统,联合供应商、企业和顾客的各相关部门,基于数据和事实,在实物质量、周期时间和生命周期成本等方面进行改进和创新,创建更优、更快、更精益、更友好的供应链。

f) 跨职能的系统管理

供应链管理涉及企业内多职能相互协调的工作,必须厘清所有过程,建立工作体系,以跨职能的方式进行系统管理。

供应商管理原则体现于标准的 14 个评分条款,管理原则与评分条款间的相关关系如表 1 所示。

表 1 供应商管理原则与标准评分条款的相关关系

评分条款	管理原则					
	战略视野	诚信、沟通 和尊重	责任共 担和互 利共赢	关注寿命 周期成本	供应链 优化和持 续改进	跨职能 的系统 管理
4.1.1 领导作用	◎	◎	◎		○	○
4.1.2 战略	◎	○	◎	○	○	◎
4.1.3 资源配置	◎		○		○	◎
4.2.1 运作策划	○	○	○		○	◎
4.2.2 供应资源开发	◎	○	◎	◎	○	○
4.2.3 供应商关系管理	◎	◎	◎	○	○	○
4.2.4 采购过程控制	○	○	○	◎	○	◎
4.2.5 供应商绩效的评价和改进	○	○	○	◎	◎	○
4.2.6 变更和风险控制	○	◎	○	○	○	○
4.3.1 供应商管理的自我评价	○		○		◎	○
4.3.2 供应商管理的改进	◎		○		◎	○
4.4.1 质量、成本和交期结果	○		◎	◎	○	○
4.4.2 社会责任结果	○	◎	◎		○	○
4.4.3 供应商关系、改进及资源结果	○		◎		○	○
注：表中◎表示强相关，○表示相关，未标注表示弱相关。						

0.3 框架图

供应商管理评价准则框架图如图 1 所示。企业应在供应商管理原则的指导下,以“4.1 供应商管理的领导和战略”为驱动,实施“4.2 供应商管理的运作”,开展“4.3 供应商管理的评价和改进”,进而达成“4.4 供应商管理的结果”。4.1~4.3 构成了供应商管理的 PDCA 过程循环,包含 11 个“过程”类评分条款;“4.4”是其输出,包含 3 个“结果”类评分条款。框架图显示,企业的供应商管理是一个系统工程,需要通过卓越的“过程”达成卓越的“结果”;基于对“结果”的测量、分析和评价,推动“过程”的持续改进。

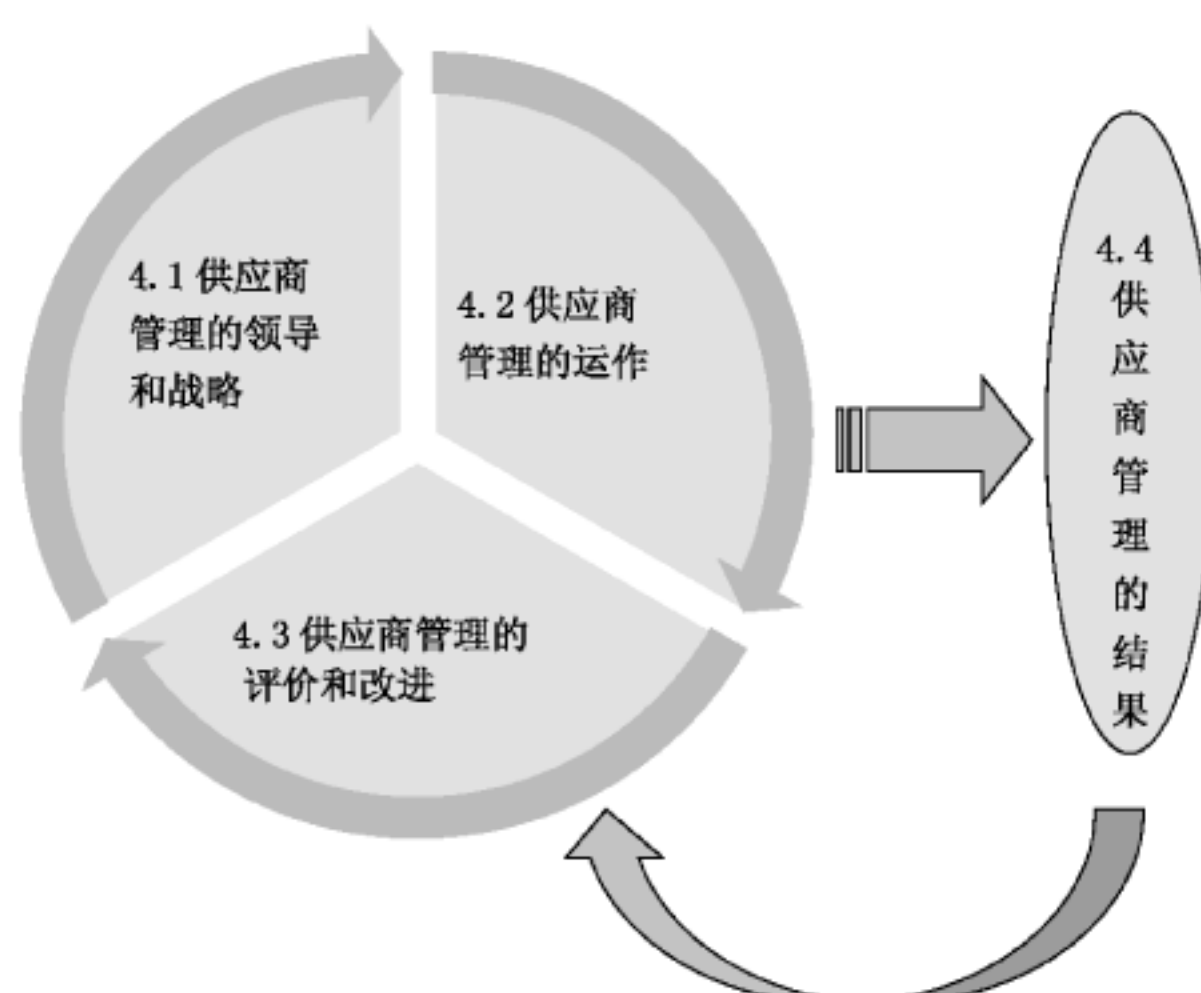


图 1 供应商管理评价准则框架图

0.4 与相关管理标准的相容性

本标准可以单独使用。

本标准的内容与 GB/T 19001《质量管理体系 要求》、GB/T 19004《追求组织的持续成功 质量管理方法》、GB/T 19580《卓越绩效评价准则》及 GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》具有相容性，可以与这些标准相互支撑、融合应用，为质量管理体系、卓越绩效管理模式中有关采购、供应商管理等过程的有效建立及运行提供更加系统、详细的指导，有助于提高这些过程的有效性和效率。

工业企业供应商管理评价准则

1 范围

本标准规定了工业企业供应商管理的评价要求。

本标准适用于各类工业企业(以下简称企业),为企业实施供应商管理提供了系统框架和自我评价准则,也可用于第二方、第三方对企业供应商管理的评价。

注:本标准旨在评价企业“供应商管理”的成熟度,而不是评价供应商的能力。

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

3 术语和定义

GB/T 19000 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

供应商 supplier

提供产品或服务的外部组织或个人。

注:在合同情况下有时称为“承包方”,其通过承接企业外包的部分过程或职能,而提供产品或服务。

3.2

采购 purchasing

企业在一定条件下从供应商(3.1)获取产品或服务作为企业资源的一项经营活动。

注:委托生产(3.8)、委托设计和生产(3.9)和外包(3.10)也都是常见的采购方式。

3.3

供应资源开发 sourcing

寻找、评估、选择和确定符合要求的供应商(3.1)及其产品或服务的过程。

3.4

供应商关系 supplier relationship

为促进企业和供应商(3.1)之间形成良性动态界面,所要求的任务、活动、事项和过程。

3.5

供应链 supply chain

在生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终顾客活动的上游与下游组织所形成的网链结构。

注:供应商关系(3.4)和供应商管理(3.7)涉及供应链中的上游。

3.6

寿命周期成本 life cycle cost; LCC

采购产品或服务从购前、购中、购后到最终处置的全寿命周期内所有成本的总和,也称为采购(3.2)总成本。

3.7

供应商管理 supplier management

有关**供应商**(3.1)方面,指挥和控制企业的协调的活动。

注:通常包括建立协同合作的**供应商关系**(3.4),实现**供应链**(3.5)整体优化,完成所需产品或服务的**采购**(3.2),降低**寿命周期成本**(3.6),增进最终顾客满意,实现企业、**供应商**(3.1)和顾客的共赢等。

3.8

委托生产 original equipment manufacturer ;OEM

企业委托**供应商**(3.1),由**供应商**按企业的设计要求进行加工生产,并由企业以自己的品牌销售。

注:通常也把委托生产(OEM)方式称为贴牌生产、定牌生产或代工生产。

3.9

委托设计和生产 original design manufacturer ;ODM

企业委托**供应商**(3.1),由**供应商**进行设计和加工生产,并由企业以自己的品牌销售。

3.10

外包 outsource

通过签订协议或合同,由**供应商**(3.1)实施企业的部分过程或职能。

3.11

业务连续性管理 business continuity management ;BCM

识别潜在风险、危机和相关影响,制定应急响应和业务恢复计划,以提高风险防范和应对能力,确保企业业务的连续运转。

4 供应商管理评价要求

4.1 供应商管理的领导和战略

4.1.1 领导作用

4.1.1.1 管理理念和推进

高层领导如何基于企业使命、愿景和价值观,确定和贯彻供应商管理理念,并将企业使命、愿景、价值观和供应商管理理念与**供应商**进行双向沟通;如何持续推进**供应商**管理,参与**供应商**管理活动,建立沟通和激励机制,强化风险意识,并提供必要的资源。

注:供应商管理理念可以是企业在**供应商**管理方面的使命、愿景、价值观/理念、方针等。

4.1.1.2 社会责任

企业如何确保其**供应商**管理符合适用的法律法规、履行社会责任,包括供需双方对法规的符合性,在产品安全、环境保护、节能降耗、员工权益保障、公益支持等方面的作为,以及遵循诚信、廉洁等商业道德规范。

4.1.2 战略

4.1.2.1 战略和战略目标

企业如何基于**供应商**管理理念和企业战略,进行内外部环境分析,制定**供应商**管理战略和战略目标,与**供应商**沟通,并明确调整机制。在**供应商**管理战略制定中,如何按采购产品或服务的属性划分品类,并基于品类分析以及企业核心竞争力,制定各品类供应源策略及其实施路线图;如何根据采购产品或服务的重要性、采购额等进行**供应商**细分和**供应商**关系策划。

注：供应源策略可包括：自己提供或采购，零件或模块化，委托生产(OEM)、委托设计和生产(ODM)或外包，本地化或全球化，集中或分散采购，单一、双或多供应源，以及供应基地布局和供应半径缩短等。

4.1.2.2 年度计划和关键绩效指标

企业如何将供应商管理战略、战略目标转化为年度实施计划、关键绩效指标，并在企业内部分解，同时展开为对供应商的要求和关键绩效指标。

注：可涉及质量、成本、交期、服务、合作和社会责任以及管理体系等方面的举措、要求和指标。

4.1.3 资源配置

4.1.3.1 人力资源

企业如何建立供应商管理工作体系，包括明确采购、物流、技术、质量等方面的职能和责任者，建立跨职能的供应商管理团队，实施内部沟通、交流和知识共享；如何确保供应商管理相关人员具备充分的知识、能力和意识，并获得持续的职业发展。

4.1.3.2 其他资源

企业如何配置基础设施、信息系统、财务及技术等方面的资源，以确保供应商管理战略的部署和实施：

- a) 配置必要的检测设备或采取委托检验等其他方式，以确保具备足够的检测能力；配置必要的贮存、运输等物流设备设施；
- b) 建立供应商管理信息系统，以支持供应商管理及电子商务的有效、高效运行和快速反应，以及相关的知识管理；
- c) 通过财务预算管理，确保供应商管理所需资金，并按照采购协议、合同或订单及时付款；
- d) 有充分的自有或合作的技术资源为供应商管理提供技术支持。

4.2 供应商管理的运作

4.2.1 运作策划

企业如何根据其供应商管理战略、产品或服务特点及业务模式，识别、设计供应商管理所需的过程，确定过程之间的相互关系，制定管理规范，确保接口清晰、运作流畅和精益有效，并充分考虑风险控制。包括但不限于以下主要过程：

- a) 供应资源开发；
- b) 供应商关系管理；
- c) 采购过程控制；
- d) 供应商绩效评价和改进；
- e) 变更和风险控制。

4.2.2 供应资源开发

4.2.2.1 供应商寻源

企业如何界定所采购产品或服务的要求；如何基于供应源策略，进行各品类的供应市场分析，评估其当前和未来的供应资源开发需求，寻找潜在的供应商并初步筛选。

4.2.2.2 供应商和产品准入

企业如何根据所采购产品或服务类别、供应商类别，建立供应商选择原则和沟通、调查、评估、选择

的过程和方法；如何建立供应商及其产品或服务准入准则，进行准入许可；如何建立、管理合格供应商名单。

注：必要时，准入许可可包括样品认可、小批量试用和关键过程确认，以验证其产品质量和批量生产能力。

4.2.3 供应商关系管理

企业如何与合格供应商建立协同合作关系机制；如何基于供应商细分和供应商关系策划，与其中的关键、重要供应商建立战略联盟或合作伙伴关系，并在实际工作中保持及不断改进这种关系。

注：通常，可通过签订并实施战略合作或长期合作框架协议，建立战略联盟或合作伙伴关系。

4.2.4 采购过程控制

4.2.4.1 采购协议、合同和订单管理

企业如何在准入认可的基础上，选择供应商，与供应商商谈、签订相关协议、合同和订单，可包括：商务协议、技术协议、服务协议、质量保证协议、供货合同和订单等，并有效执行和维护；如何通过协议、合同和订单以及其他方式，并与供应商沟通，使供应商明确企业在技术、服务、质量保证、数量、交期、物流、价格和社会责任等方面的要求，以及相关潜在风险和影响等。

4.2.4.2 设计和开发合作

企业如何基于供应源策略，确定企业与供应商开展设计和开发合作的内容，必要时可包括但不限于：

- a) 零部件、元器件、模块化组件、原料及服务等的联合设计和开发；
- b) 联合技术创新；
- c) 委托设计和生产(ODM)；
- d) 承接样品试制；
- e) 参与设计评审和确认。

4.2.4.3 质量控制

企业如何进行供应商质量控制。质量控制手段可包括但不限于：

- a) 设计和开发合作质量控制；
- b) 进货检验；
- c) 生产监造和驻厂检验；
- d) 过程质量审核和统计过程控制；
- e) 供应链上游源头关键供应商质量控制；
- f) 要求供应商为顾客(包括最终顾客)提供服务；
- g) 处理进货、生产和顾客现场的供应商不合格品以及质量事故；
- h) 其他有效的质量控制手段。

注：适当时，可通过推行统计抽样检验、供应商统计过程控制和智能检测与控制技术等方法，提高企业供应商质量控制的水平。

4.2.4.4 成本控制

企业如何进行采购成本控制，与供应商共同合作致力于采购成本的降低，使生命周期成本最小化。

4.2.4.5 交期控制

企业如何进行日常采购和物流管理，确保准时交货、控制库存。

注：可采用的方法包括但不限于：制定采购计划、订单下达和跟进、应用准时生产方式(just in time, JIT)、采购品种和需求量预测及沟通、供应商制造周期和安全库存管理等。

4.2.5 供应商绩效的评价和改进

4.2.5.1 供应商审核

企业如何制定供应商审核准则和方案、计划,对关键供应商实施体系、过程和产品质量审核,并促进供应商纠偏和改进。审核如何关注研发、供应、生产、工艺、质量、物流和服务能力,如何将审核内容延伸至:

- a) 人力、财务、信息等资源;
- b) 风险控制和业务连续性管理;
- c) 社会责任。

适当时,可考虑针对建立战略合作伙伴关系的关键供应商,实施卓越绩效评价。

4.2.5.2 供应商绩效的测量、分析、评价、考核和激励

企业如何收集、整理各供应商绩效的相关数据和信息,根据对供应商的要求和关键绩效指标,实施对各供应商绩效的测量、分析、评价、考核和激励,并与供应商双向沟通,驱动供应商改进。如何针对质量问题、事故和违约事件,根据双方协议建立和实施索赔、退出机制。

注 1:绩效激励的方式可包括:表彰、采购量及付款条件调整、警告、停止供货和淘汰等。

注 2:违约事件可包括违反知识产权规定,擅自更改原材料的型号、规格,擅自更改企业指定的供应商等。

4.2.5.3 供应商绩效改进

4.2.5.3.1 督促改进

企业如何基于审核结果、绩效评价结果,以及产品质量问题、事故和违约事件,督促、跟踪供应商进行原因分析,采取应急措施、纠正措施和预防措施,并整合分析,实施产品、过程和体系改进。

注:可采用的改进方法包括但不限于:开展技术攻关、精益生产、QC 小组和六西格玛管理等。

4.2.5.3.2 合作改进

企业如何与供应商合作改进或帮扶改进及共享知识,持续提高质量、降低成本、缩短交期以及降低环境安全影响等。

注:可采用联合组建跨企业的 QC 小组、六西格玛团队等方式。

4.2.6 变更和风险控制

4.2.6.1 变更控制

企业如何控制供应商对产品设计、关键工艺、原材料、企业指定供应源的变更,必要时包括关键的人员、设备、环境、场地等生产要素以及供应商关键信息的变更,并确保在变更前得到企业的评估和认可;如何控制协议、合同和订单变更。

4.2.6.2 风险控制

企业如何针对供应商管理全过程,识别、分析和评价风险,进行风险应对。在供应商准入认可和绩效评价时,如何确保公平、透明并符合法律法规和道德准则。在采购过程控制中,如何关注变更的风险评估及其应对;如何针对潜在的突发事件,开展业务连续性管理,防范采购产品或服务供应风险,确保企业业务的连续运转。

4.3 供应商管理的评价和改进

4.3.1 供应商管理的自我评价

4.3.1.1 供应商管理的总体绩效测量、分析和评价

企业如何基于供应商管理战略目标和关键绩效指标,以及对各供应商绩效的测评,建立企业供应商管理的总体绩效测量、分析和评价系统。供应商管理的绩效可涉及以下方面:

- a) 质量、成本和交期结果;
- b) 社会责任结果;
- c) 供应商关系、改进及资源结果。

4.3.1.2 供应商管理过程和结果的成熟度评价

如何参照附录 A 和附录 B,对企业供应商管理的过程与绩效结果进行整体、系统的成熟度评价,以识别优势和改进机会,驱动改进和创新,使供应商管理更好地支撑企业的使命、愿景和战略。

4.3.2 供应商管理的改进

4.3.2.1 持续改进

企业如何基于对供应商管理的评价,实施过程和方法等方面的持续改进。

注:适当时,可包括应用、创新适用的供应商管理方法,如:供应商源头质量控制、供应链六西格玛管理、供应商满意度测评、准时生产方式和供应商管理库存(vendor managed inventory, VMI)和社会责任评价等。

4.3.2.2 合作伙伴关系模式发展

企业如何超越传统采购和检验,立足供应链源头管理,在实践中不断改进和创新供应商合作伙伴关系模式,致力于与供应商长期合作、互利共赢。

4.4 供应商管理的结果

4.4.1 质量、成本和交期结果

4.4.1.1 质量绩效

采购质量方面的绩效,包括:体现采购产品或服务质量的指标,从供应商源头质量控制、进货检验、生产、用户使用和售后服务全过程的质量指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

注:供应商源头控制方面的绩效指标可包括但不限于:质量管理体系认证和第三方审核结果、关键特性 Cpk/Ppk、实施 SPC 和免检的产品种类或数量等;进货检验方面的绩效指标可包括进货批合格率等;生产方面的绩效指标可以是生产过程发现的采购产品不合格数等;用户使用和售后服务方面的绩效指标可以包括市场不良率、产品故障率等。

4.4.1.2 成本绩效

采购成本的关键绩效指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

注:采购成本的关键绩效指标可包括但不限于采购降本率、采购质量成本或不良质量成本、寿命周期成本等。

4.4.1.3 交期绩效

采购交期及库存的关键绩效指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆

对比的结果。

注：采购交期及库存的关键绩效指标可包括但不限于准时交付率、交付周期时间、达成 JIT 的产品数量或金额、供应链库存水平等。

4.4.2 社会责任结果

4.4.2.1 产品或服务的安全与环保绩效

采购产品或服务的安全和环保关键绩效指标的当前水平和至少近三年以上的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

注：采购产品或服务的安全和环保关键绩效指标可包括但不限于产品或服务安全事故次数或召回数量、产品中有害物质含量、产品能效比、产品噪音以及废弃产品处置率等。

4.4.2.2 供应商运营的环境绩效

关键供应商运营过程的环境保护和节能降耗关键绩效指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

注：关键供应商运营过程的环境保护和节能降耗关键绩效指标可包括但不限于废气、废水、固废和噪音排放指标,能耗物耗或循环经济、碳排放指标,以及环境管理体系、能源管理体系认证或清洁生产审核等。

4.4.2.3 供应商员工权益和职业健康安全绩效

关键供应商员工权益和职业健康安全关键绩效指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

注：关键供应商员工权益和职业健康安全关键绩效指标可包括但不限于:社会责任评价、职业健康安全管理体系认证、休息时间、工资拖欠、聘用未成年人、最低工资标准、体检人次和结果、工作场所噪音、职业病和工伤指标等。

4.4.2.4 合规、商业道德和公益支持绩效

合规、商业道德和公益支持关键绩效指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

注：合规、商业道德和公益支持关键绩效指标可包括但不限于:供需双方法律法规符合率、供应商信用等级或诚信指数、供应商违规违约次数或比率、供应商公益支持投入,以及企业的付款及时率等。

4.4.3 供应商关系、改进及资源结果

4.4.3.1 供应商关系绩效

供应商关系方面的关键绩效指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

注：供应商关系方面的关键绩效指标可包括但不限于:供应商满意度和忠诚度,供应商总数量,战略伙伴、长期合作供应商的数量或供货金额比例,合作开发产品和专利数量,关键供应商供货额及其增长率,实施单一供应源或双供应源的产品或服务数量或供货金额比例等。

4.4.3.2 供应商改进成果绩效

供应商改进以及合作改进成果数量或效益的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的竞争和标杆对比的结果。

4.4.3.3 资源方面的绩效

与供应商管理相关的资源方面关键绩效指标的当前水平和至少近三年的趋势,可行时包括适当的

竞争和标杆对比的结果。

注：资源方面的关键绩效指标可包括但不限于：供应商管理相关人员的培训课时、培训投入以及职业发展状况等；关键检测设备和信息化软硬件的水平、数量和投入等；采购资金保障率、及时付款率等。

附 录 A
(资料性附录)
供应商管理评分条款分值表

供应商管理评分条款分值表见表 A.1。

表 A.1 供应商管理评分条款分值表

类目条款	评分条款	类目分值	评分条款分值
4.1 供应商管理的领导和战略		210	
	4.1.1 领导作用		70
	4.1.2 战略		80
	4.1.3 资源配置		60
4.2 供应商管理的运作		410	
	4.2.1 运作策划		50
	4.2.2 供应资源开发		50
	4.2.3 供应商关系管理		50
	4.2.4 采购过程控制		120
	4.2.5 供应商绩效的评价和改进		90
	4.2.6 变更和风险控制		50
4.3 供应商管理的评价和改进		120	
	4.3.1 供应商管理的自我评价		60
	4.3.2 供应商管理的改进		60
4.4 供应商管理的结果		260	
	4.4.1 质量、成本和交期结果		160
	4.4.2 社会责任结果		50
	4.4.3 供应商关系、改进及资源结果		50
合计		1 000	1 000

附录 B

(资料性附录)

供应商管理评价要素和评分指南

B.1 成熟度评价

根据本标准的评价要求和被评价企业的信息,按过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素,分别对过程、结果进行定性评价和定量评分。

B.2 评价要素

B.2.1 过程

本附录所表述的“过程”是指:企业针对 4.1~4.3 中各评分条款要求,所采用的方法及其展开和改进。用方法-展开-学习-整合(Approach-Deployment-Learning-Integration,简称 A-D-L-I)的四个要素评价过程的成熟度。

“方法”评价要点:

- a) 方法的适宜性,包括对标准评分条款要求和对企业实际的适宜程度;
- b) 方法的有效性,是否导致了好的结果;
- c) 方法的系统性,包括可重复性以及基于可靠数据和信息的程度。

“展开”评价要点:

- a) 方法是否持续应用;
- b) 方法是否在所有适用的部门应用。

“学习”评价要点:

- a) 通过循环评价和改进,对方法进行不断完善;
- b) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革;
- c) 在各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。

“整合”评价要点:

- a) 方法与在其他评分条款中确定的企业需要协调一致;
- b) 各过程、部门的方法协调一致、融合互补,支持使命、愿景和战略目标的实现。

B.2.2 结果

本附录所表述的“结果”是指:企业针对 4.4 中各评分条款要求,所得到的输出和效果。用水平-趋势-对比-整合(Levels-Trends-Comparisons-Integration,简称 Le-T-C-I)的四个要素评价结果的成熟度。

“水平”评价要点:

企业绩效的当前水平;

“趋势”评价要点:

- a) 绩效改进的速度(趋势数据的斜率);
- b) 绩效改进的广度(展开的程度)。

“对比”评价要点:

- a) 与适宜的竞争对手或类似企业的对比绩效;

b) 与标杆或行业领先者的对比绩效。

“整合”评价要点：

a) 结果的测量指标与在“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应；

b) 各过程、部门的结果协调一致，支持使命、愿景和战略目标的实现。

B.3 评分指南及其使用说明

B.3.1 “过程”评分条款评分指南

“过程”评分条款评分指南见表 B.1。其中，基本要求指评分条款标题本身，总体要求指评分条款下各条款标题的综合，详细要求指评分条款下的全部要求。

表 B.1 “过程”评分条款评分指南

分数	过 程
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有系统的方法，信息是零散、孤立的(A) ■ 方法没有展开或略有展开(D) ■ 没有改进导向，已有的改进仅是“对问题的被动反应”(L) ■ 缺乏协调一致，各个方面或部门各行其是(I)
10%，15%， 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 开始有系统的方法，应对该评分条款的基本要求(A) ■ 方法在大多数方面或部门处于展开的早期阶段，阻碍了基本要求的实现(D) ■ 处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段(L) ■ 主要靠联合解决问题来使方法与其他方面或部门达成协调一致(I)
30%，35%， 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的基本要求(A) ■ 方法已得到展开，尽管某些方面或部门的展开尚属早期阶段(D) ■ 开始系统地评价和改进关键过程(L) ■ 方法与在应对其他过程条款时所确定的企业需要初步协调一致(I)
50%，55%， 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的总体要求(A) ■ 方法得到很好的展开，尽管某些方面或部门的展开有所不同(D) ■ 进行了基于事实且系统的评价、改进和一些创新，以提高关键过程的有效性和效率(L) ■ 方法与在应对其他过程条款时所确定的企业需要协调一致(I)
70%，75%， 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细要求(A) ■ 方法得到很好的展开，无明显的差距(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为关键的管理工具；存在清楚的证据，证实通过企业级的分析和分享，方法得到不断完善(L) ■ 方法与在应对其他过程条款时所确定的企业需要实现了整合(I)
90%，95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细要求(A) ■ 方法得到完全的展开，在任何方面或部门均无明显的弱点或差距(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为全企业的关键管理工具；有证据表明通过分析和分享，在整个企业中方法得到不断完善和创新(L) ■ 方法与在应对其他过程条款时所确定的企业需要实现了很好的整合(I)

B.3.2 “结果”评分条款评分指南

“结果”评分条款评分指南见表 B.2。

表 B.2 “结果”评分条款评分指南

分数	结 果
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有报告结果,或结果很差(Le) ■ 没有显示趋势的数据,或大多为不良的趋势(T) ■ 没有对比性信息(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的任何方面,均没有报告结果(I)
10%,15%, 20% 或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 结果很少,在少数方面有一些早期的良好绩效水平(Le) ■ 有一些显示趋势的数据,其中部分呈不良的趋势(T) ■ 没有或极少对比性信息(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的少数方面,报告了结果(I)
30%,35%, 40% 或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的一些方面,有良好的绩效水平(Le) ■ 有一些显示趋势的数据,其中多半呈有利的趋势(T) ■ 处于获得对比性信息的早期阶段(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的多数方面,报告了结果(I)
50%,55%, 60% 或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面,有良好的绩效水平(Le) ■ 在对达成企业使命、愿景和战略目标重要的方面,呈有利的趋势(T) ■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价,部分指标具有良好的相对绩效水平(C) ■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求(I)
70%,75%, 80% 或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面,有良好到卓越的绩效水平(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的大多数方面,呈可持续的有利趋势(T) ■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价,多数乃至大多数指标具有非常好的相对绩效水平(C) ■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求(I)
90%,95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面,有卓越的绩效水平(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的所有方面,呈可持续的有利趋势(T) ■ 在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准(C) ■ 结果完全对应了关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求(I)

B.3.3 评分说明

在确定分数的过程中应遵循以下原则：

- a) 应评审评分条款中的所有各方面,特别是对企业具有重要性的方面,即:应考虑过程和结果对企业持续成功的重要度。
- b) 给一个评分条款评分时,首先判定哪个分数范围档次(如 50%~65%)总体上“最适合”企业在本评分条款达到的水平。总体上“最适合”并不要求与分数范围档次内的每一句话完全一致,允许在个别要素(过程的 A-D-L-I 要素或结果的 Le-T-C-I 要素)上有所差距。
- c) 企业达到的水平是依据对 4 个过程要素或 4 个结果要素整体综合评价的结果,并不是专门针对某一要素进行评价或对每一要素评价后进行平均的结果。
- d) 在适合的范围内,实际分数根据企业的水平是否更接近于上一档或下一档分数范围来判定。
- e) “过程”评分条款分数为 50%,表示方法满足该评分条款的总体要求并持续展开,且展开到该

评分条款涉及的大多数部门;经过了一些评价和改进的循环,与在应对其他过程条款时所确定的企业需要达到了协调一致。更高的分数则反映更好的成就,证实了更广泛的展开、显著的学习以及更进一步的整合。

- f) “结果”评分条款分数为 50%,表示具有良好的绩效水平、有利的趋势,在该评分条款所覆盖的方面具有适宜的对比数据,部分相对绩效达到良好水平,且对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。更高的分数则反映更好的绩效水平、趋势和对比绩效,更广泛的覆盖和整合。

参 考 文 献

- [1] GB/T 19001—2008 质量管理体系 要求
 - [2] GB/T 19004—2011 追求组织的持续成功 质量管理方法
 - [3] GB/Z 19579—2012 卓越绩效评价准则实施指南
 - [4] GB/T 19580—2012 卓越绩效评价准则
 - [5] GB/T 23331—2009 能源管理体系 要求
 - [6] GB/T 24353—2009 风险管理 原则与实施指南
 - [7] GB/T 24420—2009 供应链风险管理指南
 - [8] GB/T 30146—2013 公共安全 业务连续性管理体系 要求
 - [9] GB/T 36000—2015 社会责任指南
 - [10] 中国质量协会.质量经理手册[M].北京:中国人民大学出版社,2010
 - [11] Joseph M.Juran.朱兰质量手册(第六版)[M].焦淑斌,等,译,北京:中国人民大学出版社,2014
 - [12] ISO/FDIS 9000 Quality management systems—Fundamentals and vocabulary,2015
 - [13] ISO/FDIS 9001 Quality management systems—Requirements,2015
 - [14] ISO/FDIS 14001 Environmental management systems—Requirements with guidance for use,2015
 - [15] ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing
 - [16] ISO/CD 45001 Occupational health and safety management systems—Requirements,2014
-

中 华 人 民 共 和 国
国 家 标 准
工业企业供应商管理评价准则
GB/T 33456—2016

*

中国标准出版社出版发行
北京市朝阳区和平里西街甲2号(100029)
北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址: www.spc.org.cn

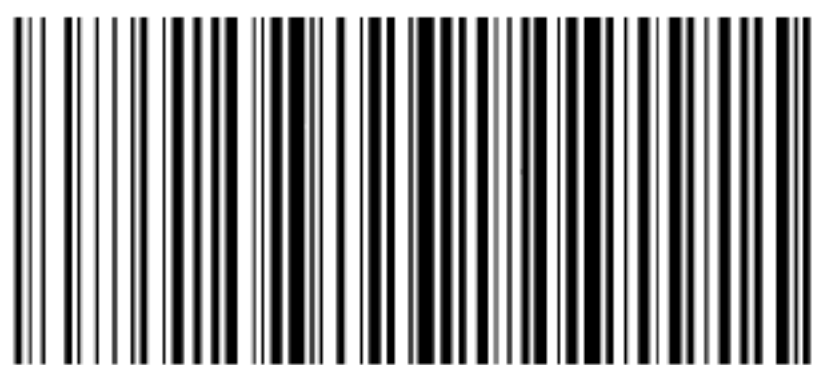
服务热线: 400-168-0010

2017年1月第一版

*

书号: 155066 · 1-53841

版权专有 侵权必究



GB/T 33456—2016