

团 体 标 准

T/GDFCA 085—2022

工业企业供应商质量管理技术指南

Technical guide for Supplier quality management in industrial enterprises

2022 - 09 - 21 发布

2022 - 10 - 01 实施

广东省食品流通协会 发布

目 次

前 言 II

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 供应商质量管理的原则及分类分级管理 1

5 供应商准入 3

6 供应商日常管理 5

7 供应商绩效考核 7

8 供应商发展与淘汰 8

参 考 文 献 11

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由广东省食品流通协会提出并归口。

本文件负责起草单位：无限极（中国）有限公司，广州食协技术服务有限公司，广州睿芯科技服务有限公司，广东壹健康健康产业集团股份有限公司，海南盛美诺生物技术有限公司，金花酒业有限公司，中科健康产业集团股份有限公司，佛山市沃特测试技术服务有限公司，广东省科学院生物与医学工程研究所，中科健康国际（澳门）有限公司，广州越秀食品供应链有限公司，广州市钱大妈农产品有限公司，华润怡宝饮料（中国）有限公司，广州洋葱时尚集团有限公司，广州扫货猫贸易有限公司，广州齐赢贸易有限公司，广州市如此爱贸易有限公司，中国矿业大学，南通市中医院，深圳市万师医杰生物科技有限公司，广东省食品流通协会，广州市黄埔区食品安全协会。

本文件主要起草人：武俊超，陆智，权毓舒，苏杰雄，董华壮，张华萍，王涛，郑彦丽，陈忆宾，杨维，周春丽，陈仲尧，林丽娟，李庆洋，刘建锋，冯鹏，周亚杰，胡晓坤，苏肯明，高裕锋，谢希颖，邹梦媛，曾秋霞，王雪英，吴学，曲红阳，赵妍，暴同义，许杰，罗杰，何珊，张捷陆，谢良朋，杨思维，陈东，张一凡，朱可，朱宏，王圣杰，谢海婷，罗述霖，文钰，叶映朵，刘丽梅，庞无瑕，冯德悦，李志鹏，何蔚韬，陈清平，樊湘文，梁晓勋，王颖，陈诗霖，黄延盛，牛长远，邓建军，孔秀莲。

本文件为首次发布。

工业企业供应商质量管理技术指南

1 范围

本文件规定了工业企业供应商质量管理的有关术语和定义、供应商质量管理的原则及分类分级管理、供应商准入、供应商日常管理、供应商绩效考核、供应商发展与淘汰等，对供应商全生命周期的管理确定了管理要求。

本文件适用于食品、化妆品、日用品、家用电器、批发商、零售商等主体的供应商质量管理。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用文件而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；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 19011 管理体系审核指南
GB/T 22005 饲料和食品链的可追溯性 体系设计与实施的通用原则和基本要求
GB/T 33456 工业企业供应商管理评价准则
T/CAQ 10108 供应商审核指南
FSSC 22000 食品安全体系认证

3 术语和定义

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。

3.2

供应商管理 supplier management

企业为保证物料/产品供应或服务提供，企业生产活动正常进行而对供应商进行选择、开发、使用和控制等综合性管理活动的总称。

3.3

供应商质量管理 supplier quality management

企业有关供应商持续提供质量稳定的产品和服务能力方面，指挥和控制企业的协调活动。

3.4

供应商分类分级 supplier classification and grading

企业按照一定的原则，基于风险评估结果，将供应商进行有效划分等级的方法。

4 供应商质量管理的原则及分类分级管理

4.1 供应商质量管理原则——PDCA 循环

工业企业供应商质量管理按照PDCA的思路进行，见图1。

其中供应商分类分级管理体系属于策划环节、供应商准入、供应商日常管理属于执行环节、供应商绩效考核属于监控环节、供应商质量异常处理、供应商发展与淘汰属于改进环节。

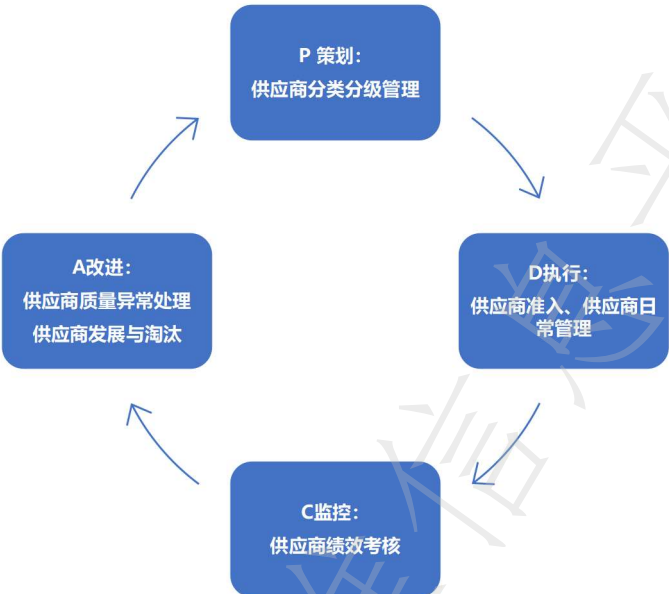


图1 供应商质量管理PDCA循环

4.2 供应商分类分级方法

企业根据自身的情况进行分类分级，可参考如下分类分级模式：

- 第一步，根据合作方式/类型对供应商进行分类，包括原材料供应商（可具体细分）、产品加工商（可具体细分）、检测供应商、物流供应商、服务商（如检测、审核、虫鼠害、安保、清洁等）等；
- 第二步，原材料：可根据原材料的真伪/优劣鉴别、技术特性指标、风险指标、涉及产品数量、添加量与作用类型、采购金额等评估原材料的质量风险，得到原材料供应商重要度；
产品：根据产品年销售金额（或新产品预估销售金额）、产品品类、产品工艺风险等评估产品供应商的重要度；
- 第三步，根据供应商现场审核得分、体系评价、质量合格率、质量改进/顾客投诉率等，评估供应商质量技术成熟度；
- 第四步，以供应商重要度为横坐标，以供应商质量技术成熟度为纵坐标，绘制得供应商分类分级图；其中供应商质量技术成熟度得分大于供应商重要度，该物料/供应商为 A 级；供应商质量技术成熟度得分等于供应商重要度，该物料/供应商为 B 级；供应商质量技术成熟度得分小于供应商重要度，该物料/供应商为 C 级；
- 第五步，根据象限及关注供应商，明确资源核算逻辑，合理配置管理资源，实现差异化管理；企业应在 C 级供应商上投入更多的资源进行管理；
- 第六步，供应商分类分级的绩效应用。

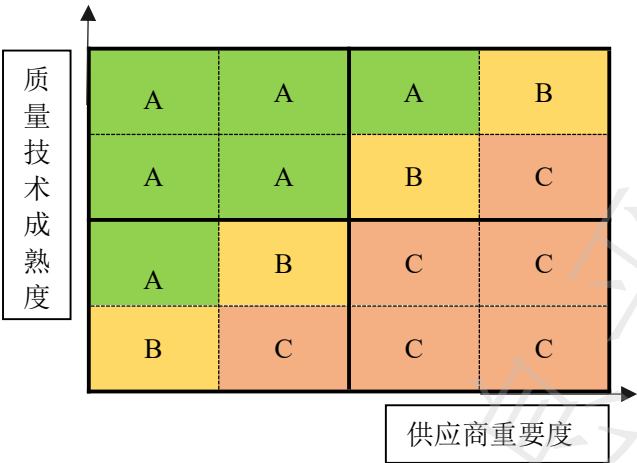


图 2 供应商分类分级管理

4.3 供应商分类分级的绩效应用

在验收与放行等层面的绩效应用，可参考表 1。

表 1 供应商分类分级质量应用

象限	年度审核	来料/产品检测数据收集与分析	过程控制数据收集与分析	验收方式	管理方式	体系推行	月度总结会议
C 级	√	√	√	扩大逐批次检测+年度型式检验	驻厂管理+审核管理	√	√
B 级	√	√	——	部分逐批次检测+年度型式检验	不定期驻厂管理+审核管理	——	邮件
A 级	按需	(供应商自己分析) 复核		出厂检验报告 (以下简称 COA) 验货/年检	第三方审核互信	——	邮件

注：由于 A 级供应商公司采取了更为宽泛的验收与放行措施，需在与供应商签订的合同中明确责任，当供应商原材料/产品出现质量问题时，应承担相应的责任。

在订单与新产品引入等方面的绩效应用，可参考表 2。

表 2 供应商分类分级采购应用

C 级	B 级	A 级
1、减少其订单分配； 2、减少新业务的引入； 3、实施质量发展策略； 4、开发后备供应商替代； 5、缩短合同周期； 6、淘汰。	1、按现有要求实施管理。	1、增加订单分配； 2、增加新业务的引入； 3、颁发奖项； 4、缩短产品账期； 5、延长合同周期。

5 供应商准入

5.1 供应商准入原则

企业应将合法合规、产品安全、为消费者提供满意产品或服务纳入供应商选择的基本原则，在供应商准入的流程中始终将基本原则加以应用。

5.2 供应商准入流程

企业应制定供应商准入的流程，供应商准入过程的评估维度可包括供应商资料评估、供应商样品检测评估（适用时）、供应商现场审核、供应商产品试产评估（对生产企业适用，批发零售企业不适用）、质量协议、质量标准可行性评估、供应商综合评估。

5.2.1 供应商资料评估

供应商资料评估参考维度：合规性资质、管理体系证书、产品信息问卷、质量承诺书等。

合规性资质：企业应定期对供应商进行索证索票，确保供应商作为合法组织（或个人），符合监管部门的要求。

以食品企业为例，需要收集的资质、证照不限于见表3。

表3 供应商资质证照收集表

序号	证照名称	适用范围	备注
1	营业执照	全部供应商	必须提供
2	食品生产许可证	食品供应商	必须提供
3	全国工业产品生产许可证	食品相关产品供应商	必须提供
4	动物检疫合格证明	屠宰类供应商	必须提供
5	入境货物检验检疫证明	进口原料	必须提供
6	食品经营许可证	食品经销商	必须提供
7			

管理体系证书：除合规性的资质外，必要时，企业还可向供应商收集其管理体系证书，如质量管理体系、食品安全管理体系、环境管理体系等，评估供应商的体系保证能力。

产品信息问卷：供应商的基本信息（如注册资金、员工人数、主要客户、产能规模等）、产品基本信息（原辅料、药食同源、新食品原料、致敏原、转基因、电离辐射、生产工艺流程、关键控制点、产品标准、产品标签等）。

质量承诺书：企业应要求供应商针对其提供的产品出具质量安全承诺书，承诺其提供的产品符合相关的法律法规要求、无掺杂掺假、产品安全。

企业背景调查：通过全国企业信用信息公示系统等对企业的运作情况进行查询，评估企业运作是否存在风险，如是否有行政处罚记录，是否存在经营异常，是否被列入违法失信名单等。

5.2.2 供应商样品检测评估（适用时）

当对供应商的样品开展检测之前通常需制定样品的内控标准，内控标准的制定通常参考：国家标准、行业标准、企业标准、供应商执行标准、企业风险评估结果要求标准等。

内控标准的项目通常包括：感官/外观指标、理化指标、微生物指标、食品安全类指标（农药残留、塑化剂、真菌毒素、致病菌等）、功效测试项目、关于限制在电子电器设备中使用某些有害成分的指令ROHS、安规项目、电磁兼容性检测 EMC 项目、可靠性测试项目、标签标识要求项目、说明书要求项目等。

在样品检测开展之前需完成样品标准（或临时标准）的制定。

在确定样品的标准后，可开展对供应商样品的检测，对供应商的样品检测包括如下方式：

a) 供应商 COA 结果对比标准验收；

- b) 企业自行检测;
- c) 企业送第三方机构进行检测。

当样品检测结果不符合要求时,企业应反馈供应商进行原因分析,并重新提供样品进行检测,当供应商提供的样品三次不符合要求时,应重新选择其他供应商。

当样品检测结果符合要求时,企业可进入 5.2.3 步骤,对供应商开展现场审核。

5.2.3 供应商现场审核

可参照 T/CAQ 10108 供应商审核指南要求对供应商进行现场审核。对供应商的现场审核可基于企业资源充分性,供应商提供物料的重要程度等因素综合决策,可采取企业自行审核、委托第三方机构进行供应商审核等方式。

5.2.4 供应商产品试产评估(对生产企业适用,批发零售企业不适用)

供应商的物料检测合格未必能确保企业能制备出合格的产品,企业可考虑对供应商提供的物料,基于风险评估结果,开展小试、中试、试产评估。

企业通常情况下基于物料在配方中的添加量、是否属于功效物料、物料是否需要特殊定制等多种因素综合评估针对该物料的准入采用的试产方式(小试、中试、试产)。通常功效原料要采取试产的方式准入。

试产批次、试产数量通常基于产品风险程度、企业对新产品的熟悉度、企业资源充分程度等综合确定,通常情况企业应试产 1-3 批次,用于验证产品配方的可执行性、连续生产的稳定性、物料与设备的匹配性等。

根据具体产品,参考其具体要求进行评估。

5.2.5 质量协议、质量标准可行性评估

企业与供应商合作前应确认质量协议、产品标准,确保供应商认可双方合作标准,后续可持续稳定的提供符合约定标准的产品。

通常情况下质量协议内容包括:质量管理与监督、验收检验程序、不合格品的处理方式、过程控制、违约责任、争议处理等;

通常情况下质量标准内容包括:感官项目、理化项目、微生物项目、安全指标项目等;

针对质量协议、质量标准的全部内容企业应与供应商达成共识,并经双方签字、盖章后生效。作为双方的受控文件进行存档。

5.2.6 供应商综合评估

在上述步骤全部符合要求的情况,企业针对拟合作的供应商进行综合评估,经质量负责人、采购负责人等相关人员签批后将供应商纳入合格供应商清单。

6 供应商日常管理

供应商的日常管理主要包括:供应商日常送货查验、质量异常改进、变更管理、产品追溯管理、年度资料调查、年度现场审核、供应商质量管理人员能力提升等。

6.1 供应商交货绩效(日常送货查验)

供应商日常供货过程中需查验的资料包括(以食品类企业为例):

出厂检验报告(COA)、第三方检测报告(外检报告,按需)、动物检疫合格证明(畜禽类)、入境货物检验检疫证明(进口产品)、送货单(加盖供应商公章、检验章等)等。

查验票据关注点:真实性、时效性(是否与送货批次一致,外检报告是否为一年内)、完整性(是否按双方约定项目检测)。

6.2 质量异常改进

供应商质量异常通常包括：来料检测异常、使用过程发现异常、物流运输过程异常、顾客投诉异常等，针对不同环节发生的质量问题，需统一汇总至供应商质量管理人员处，统一反馈至供应商进行原因分析，并制定改善措施。

供应商质量异常常见的分类包括：轻微质量异常（如包装袋破损、外观异常、水分异常等）、严重质量异常（功效指标异常、微生物指标异常、异物类异常、安全类指标异常等）、其他质量异常（票据不全、运输车辆卫生不达标、温湿度控制偏差等）。

供应商质量异常调查工具包括：5问法（5W分析法）、团队导向问题解决法 8D 报告等，系统、全面的从人、机、料、法、环等各环节进行原因分析，并制定改进措施。

供应商质量管理人员将供应商发生的异常书面反馈给供应商进行改进，通常情况下要求供应商在 7 个工作日内完成异常原因的调查分析，并制定改善措施，原因分析和改善措施应反馈给客户供应商质量管理工程师。

6.3 变更管理

供应商的主要原材料、生产工艺、生产场所、关键人员、主要生产设备等发生变更的，企业应按照变更流程进行风险评估，风险评估通过后，按企业变更职责权限进行签批后同意供应商的变更，供应商应在收到客户书面回复后方可正式实施变更。企业针对供应商变更后的首批原料进行分级管理，如属于关键原料发生变更，应对变更后的首批原料进行型式检验，必要时对本批次原料制备的产品进行型式检验，以确保变更产品风险可控。

当国家相关法律法规、政策调整时，企业应予以关注，必要时对供应商供货情况进行再确认。

供应商/企业应保留变更的事项和风险评估结果的记录。

6.4 产品追溯管理（适用时）

企业应要求其供应商确保具备识别产品及其状态的追溯能力，并应制定实施产品标识和可追溯性计划，每年至少进行一次追溯演练，追溯时限不超过 4 小时，追溯率 100%。

追溯可采取正向追溯、逆向追溯或正向和逆向同时追溯三种方式。

产品追溯原则和基本要求可参照 GB/T 22005 的要求实施。

6.5 年度资料调查

企业每年对供应商的合作信息进行产品信息问卷调查，了解供应商的生产运作情况和产品变更情况，年度资料调查的内容同 5.2.1。

企业应对收集的年度资料进行再评估，了解供应商的运作情况，评估供应商是否存在发生变更但未知会客户的情况。

6.6 年度现场审核

对供应商的现场审核可基于企业资源充分性，供应商提供物料的重要程度等因素综合决策，可采取企业自行审核、委托第三方机构进行供应商审核等方式。

对供应商的现场审核步骤可按照 GB/T 19011 第 5 章的要求开展。

供应商的现场审核可采取年度现场审核、质量异常专项审核、法规符合性专项审核、飞行检查等类型。

当企业识别到供应商存在风险，或存在媒体关注风险时，或其他同类型的供应商审核过程发现存在较大问题时，企业可对供应商开展飞行检查，飞行检查前由企业质量总监、质量经理确定飞行检查人员后，即时通知到审核人员当天内出发前往供应商处，审核人员不得提前通知供应商，到达供应商现场后，直接对识别的风险进行现场审核、现场验证。

当供应商现场审核发现供应商存在重大质量问题或审核得分低于企业要求时，应及时上报企业管理层，如已达到淘汰规则，按照供应商淘汰流程执行。

6.7 供应商质量管理人员能力提升

供应商质量管理人员应不断学习，提升专业技能，更好的保证供应商合作产品的质量。其中食品企业供应商质量管理人员的能力培养、考核可由企业根据发展规模、产品类型、风险等因素确定。

6.8 供应商信息沟通

供应商在收到政府对客户产品的抽检、不可抗拒因素可能造成客户产品质量/交期等产生变化或其他任何与客户产品、品牌声誉等相关的情况时，应及时与客户保持沟通。

7 供应商绩效考核

7.1 供应商绩效考核指标

企业根据自身的情况制定供应商绩效考核指标，可参考如下：

产品顾客投诉率、原材料一次检测合格率、产品质量合格率、中间品合格率、供应商审核得分、原材料到货准时率等。

a) 顾客投诉率：当期累计接收的所有顾客投诉量占当期累计出货量的比例，反映顾客接收产品的质量状况和满意程度。

b) 原材料一次检测合格率：当期原材料到货一次检测合格的批次占总到货批次的比例。

c) 产品质量合格率：在装箱成品质量检测中，合格产品数占产品总数的比例。反映最终产出成品的质量水平。

d) 中间品合格率：指生产的中间产品合格的百分比率，反映生产过程的的质量控制水平。

e) 供应商审核得分：对供应商按照标准进行审核的得分比例。

f) 原料到货准确率或订单满足率：当期按计划到货的原材料批次与当期全部到货的原材料批次之比。

7.2 供应商绩效指标权重确定

企业根据自身的情况设定绩效指标及权重，可参考表 4。

表 4 供应商绩效指标统计表

项目	子项目	占比	占比
质量	顾客投诉率	10%	50%
	原材料一次检测合格率	10%	
	产品质量合格率	10%	
	中间品合格率	10%	
	供应商当期审核平均得分	10%	
交期	原材料到货准时率	30%	30%
服务	服务满意度评价	20%	20%

7.3 与供应商签署绩效目标协议

与供应商签署的绩效目标协议可参考表 5。

表 5 供应商绩效目标协议表

项目	子项目	占比	参考绩效目标
质量	顾客投诉率	10%	≤0.001%
	原材料一次检测合格率	10%	≥99%
	产品质量合格率	10%	100%
	中间品合格率	10%	100%
	供应商审核得分	10%	≥80%
交期	原材料到货准时率	30%	≥90%
服务	服务满意度评价	20%	≥10%

当确定质量绩效考核指标、权重、目标后，由企业与企业与供应商签署书面的绩效目标协议，并定期监控绩效目标的达成情况，对绩效不达标的供应商进行原因分析并制定改善措施。

7.4 不同供应商数量的绩效考核结果应用

7.4.1 独家供应绩效不达标处理原则

当供应商为独家供应时，如供应商绩效不达标，采取原因分析、质量发展、开发后备供应商等方式进行改善。

7.4.2 供应商数量为两家时的管理策略

当供应商为两家时，结合供应商不同的绩效表现，可采取的管理措施，可参考表 6。

表 6 供应商订单分配及管理策略表

供应商绩效结果组合	订单分配比例	供应商管理策略
A:A	55%: 45%	根据两家绩效高低适度调节
A:B	60%: 40%	正常维持两家合作关系
A:C	80%: 20%	对 C 类供应商实施提升
B:B	55%: 45%	根据两家绩效高低适度调节，督促改进
B:C	70%: 30%	督促改进，寻找优秀供应商替代
C:C	55%: 45%	尽快寻找优秀供应商替代

7.4.3 供应商数量为三家或更多时的管理策略

当供应商数量为 3 家或更多时，企业可考虑在 7.4.2 的基础上进行比例调整，或对发生质量问题的供应商暂停供货，直至供应商提供完整的改善方案后再启动供货资格。

8 供应商发展与淘汰

8.1 供应商发展

8.1.1 供应商发展目标确定

每年底至次年初，供应商质量管理分职能结合供应商年度质量绩效及供应商质量分类分级管理要求，制定下年度供应商质量发展目标，供应商质量发展目标确定方式，可参考表 7。

表 7 供应商质量发展目标确定表

序号	发展目标	发展原因
1	质量分级结果为 C 级，且短期无法替换的供应商	可替代性差
2	质量分级结果为 B 级，且该供应商后续有扩大合作的计划	未来影响大
3	质量绩效表现差（质量绩效得分排名倒数 20%）且供应商有提升意愿	供应商意愿强
4	到货质量绩效表现良好，但有持续提升意愿的供应商	持续提升

8.1.2 供应商发展维度及发展方式

供应商能在充分全面的评估后进入企业的合作清单，其质量保证能力正常情况是可以满足企业的需求，供应商后续出现质量问题的更多原因是企业重视度不足、企业发生变更（如关键技术人员离职，源头物料质量降低，设备老化等）、质量表现差企业无约束机制、客户压低采购价格等因素，针对这些原因，供应商发展通常可采取的步骤，见表 8：

表 8 供应商发展步骤表

序号	项目	操作方式
1	绩效排名	每个评价周期将供应商绩效表现进行排序，将每个类别绩效排序最后 5 名的供应商及负责人名字进行公布
2	企业管理层关注	每个评价周期进行供应商绩效总结会议，汇报供应商整体绩效表现，参加人员包括供应链负责人、采购负责人、质量负责人、供应商质量管理负责人等
3	供应商管理层关注	每个评价周期邀请 1-3 家绩效不达标的供应商管理层至企业进行现场交流，提升供应商管理层的重视度
4	供应商专项培训	每年总结上年度供应商集中发生的质量问题及供应商，要求这类供应商至企业处开展专项培训（如异物、微生物、检测结果一致性等）
5	第二方审核	可邀请第三方机构对质量风险较高的供应商开展二方审核，借力第三方专业机构的力量帮助供应商全面识别存在的风险，并提供解决方案建议
6	完善质量管理体系	针对合作量大但供应商质量体系不完善的供应商，可要求供应商通过第三方体系认证，如 FSSC 22000 等，提高供应商质量保证能力
7	提前检验及发货批准	供应商绩效较差的前 5 名供应商，企业可结合运作需要，在发货前需由企业供应商质量管理人员至供应商现场抽样，合格后方可发货
8	推行客户端品质工程师 JQE 项目（以下简称 JQE）	针对绩效较差的供应商，要求其建立 JQE 队伍，由 JQE 在供应商处驻厂，并代表企业对供应商拟供货的产品进行验收，合格后方可发货
9	供应商改善专项项目	企业与供应商成立联合项目组，针对绩效不达标的项目（交期、质量、产能等）进行优化，开展专项提升

在执行表 8 后供应商后续供货产品质量仍不能达到企业要求时，由采购沟通提出启动供应商淘汰流程。

8.2 供应商淘汰

8.2.1 供应商淘汰原则

企业根据自身的情况制定供应商淘汰规则，可参考如下，当供应商达到如下条件时，企业结合自身情况将其淘汰出合格供应商名单：

- a) 供应商不具备生产需要的资质、证照时；
- b) 供应商存在经营异常或被列入违法失信名单；
- c) 供应商被媒体曝光存在严重违法违规行为时；
- d) 供应商提供虚假记录、文件等；
- e) 供应商年度同类型质量问题累计发生超过 10 宗，且供应商无改进意愿时；
- f) 供应商存在不诚信的行为（如以次充优、掺杂掺假等）时；
- g) 供应商供货物料造成企业重大产品质量事件时；
- h) 供应商发展未达到企业预期，需进行淘汰时；
- i) 其他需实施供应商淘汰时。

8.2.2 供应商黑名单管理

当供应商合作过程中存在不诚信行为时，如出现 8.2.1 原则中第 4、6 点时，应将该供应商列入供应商黑名单中，列入黑名单的供应商企业在一定期限内应不得再与其合作。

8.2.3 供应商淘汰流程

当企业各相关职能识别到供应商存在 8.2.1 涉及的风险时，及时上报企业管理层进行决策，由采购启动供应商淘汰流程，涉及法务纠纷的，由企业法务团队介入快速解决。

参 考 文 献

- [1] GB/T 19011 管理体系审核指南
 - [2] GB/T 22005 饲料和食品链的可追溯性 体系设计与实施的通用原则和基本要求
 - [3] GB/T 33456 工业企业供应商管理评价准则
 - [4] T/CAQ 10108 供应商审核指南
-