

## 项目三 供应商的选择与评估

### 理论教学部分

**教学目的与要求：**熟练利用供应商评估体系，划分供应商等级，确认供应商

**重点与难点：**供应商评价指标、评价模型、等级评定

**课时分配：**12

### 第一节 供应商考核

#### 一、 供应商考核指标体系

这里讲的供应商考核，主要是指同供应商签订正式合同以后正式运作期间，对供应商整个运作活动的全面考核。这种考核应当比试运作期间更全面。

主要从以下几方面进行考核：

##### (一)产品质量

产品质量是最重要的因素，在开始运作的一段时间内，都要加强对产品质量的检查。检查可以分为二种：一种是全检，一种是抽检。全检工作量太大，一般可以用抽检的方法。质量的好坏可以用质量合格率来描述。

##### (二)交货期

交货期也是一个很重要的考核指标参数。考察交货期主要是考察供应商的准时交货率。准时交货率可以用准时交货的次数与总交货次数之比来衡量：

##### (三)交货量

考察交货量主要是考核按时交货量，按时交货量可以用按时交货量率来评价。按时交货量率是指给定交货期内的实际交货量与期内应当完成交货量的比率：

##### (四)工作质量

考核工作质量，可以用交货差错率和交货破损率来描述。

##### (五)价 格

考核供应商的价格水平，可以和市场同档次产品的平均价和最低价进行比较，分别用市场平均价格比率和市场最低价格比率来表示：

##### (六)进货费用水平

考核供应商的进货费用水平，可以用进货费用节约率来考核；



### (七)信用度

信用度主要考核供应商履行自己的承诺、以诚待人，不故意拖账、欠账的程度。

### (八)配合度

主要考核供应商的协调精神。在和供应商相处过程中，常常因为环境的变化或具体情况的变化，需要把工作任务进行调整变更，这种变更可能要导致供应商的工作方式的变更，甚至导致供应商要做出一点牺牲。这时可以考察供应商在这些方面积极配合的程度。另外，如工作出现了困难，或者发生了问题，可能有时也需要供应商配合才能解决。在这样的时候，都可以看出供应商的配合程度。

考核供应商的配合度，靠人们的主观评分来考核。主要找与供应商相处的有关人员，让他们根据这个方面的体验为供应商评分。特别典型的，可能会有上报或投诉的情况。这时可以把上报或投诉的情况也作为评分依据。

可以看出，前七项都是客观评价，第八项是主观评价。客观评价都是客观存在的，而且可以精确计量的，而主观评价主要靠人的主观感觉来评价。

## 第二节 供应商选择

### 一、 供应商选择概述

供应商选择是供应商管理的目的，是供应商管理中最重要的工作。选择一批好的供应商，不但对于企业的正常生产起着决定作用，而且对企业的发展也非常重要。

实际上，供应商选择融合在供应商开发的全过程中。供应商开发的过程包括了几次供应商的选择过程：在众多的供应商中，每个品种要选择 5—10 个供应商进入初步调查。初步调查以后，要选择 1—3 个供应商，进入深入调查；深入调查之后又要做一次选择，初步确定 1—2 个供应商。初步确定的供应商进入试运行，又要考核和选择，确定最后的供应商结果。

一个好的供应商的标准，一是产品好，二是服务好。所谓产品好，就是要求产品质量好，产品价格合适，产品先进、技术含量高、发展前景好，产品货源稳定、供应有保障；所谓服务好，就是要求供应商在供货、送货方面能够及时、有很好的技术支持和



售后服务，守信用、愿意协调配合客户企业。因此一个好的供应商需要具备以下一些条件：

第一，企业生产能力强。表现在：产量高，规模大，生产历史长，经验丰富，生产设备好。

第二，企业技术水平高。表现在：生产技术先进，设计能力和开发能力强，生产设备先进，产品的技术含量高，达到国内先进水平。

第三，企业管理水平高。表现在：有一个坚强有力的领导班子，尤其是要有一个有魄力、有能力、有管理水平的一把手；要有一个高水平的生产管理系统；还要有一个有力的、具体落实的质量管理保障体系，要在全企业中形成一种严肃认真、一丝不苟的工作作风。

第四，企业服务水平高。表现在：能对顾客高度负责、主动热诚认真服务，并且售后服务制度完备、服务能力强，愿意协调配合客户企业。

## 二、企业供应商分类

一个企业的供应商数量可能很多，如果不加区分，就很难实施科学的管理。企业需要对不同的供应商实施不同的关系策略，就必须对供应商进行细分。

### （一）按供应商的重要程度分类——模块法

#### 1. 伙伴型供应商

案例：

##### （1）克莱斯勒与洛克维尔

克莱斯勒与洛克维尔达成一项协议，两个公司将在汽车的设计阶段进行紧密合作根据协议，洛克维尔是为克莱斯勒的总装、焊接、电力设备等部门设计计算机控制的独家公司。洛克维尔的工程师设计开发相关计算机控制软件，以便能与克莱斯勒的工程师同时设计控制系统和整个汽车。计算机控制是汽车制造过程中的重要部分，合作双方都希望尽可能实现降低成本、缩短制造周期等目标，而且缩短进入市场的周期是克莱斯勒公司保持竞争优势的主要目标，以前的周期是 26~28 周，而合作后的目标是将它缩短至 24 周，克莱斯勒希望能通过与洛克维尔的合作实现这个目标。

##### （2）本田与其供应商



位于俄亥俄州的本田美国公司，强调与供应商之间的长期战略合作伙伴关系。本田公司总成本的 80%都是用在向供应商的采购上，这在全球范围内都是最高的。因为它选择离制造厂近的供应源，所以与供应商能建立更紧密的合作关系，更好地保证 JIT（准时制）供货。制造厂库存的平均周转周期不到 3 小时。

1982 年，有 27 个美国供应商为本田美国公司提供价值 1400 万美元的零部件，而到了 1990 年，有 175 个美国供应商为它提供超过 22 亿美元的零部件。大多数供应商与它的总装厂距离不超过 150 英里。在俄亥俄州生产的汽车零部件本地率达到 90%（1997 年），只有少数的零部件来自日本。强有力的本地化供应商的支持是本田成功的原因之一。

在俄亥俄州生产的汽车是本田在美国销量最好、品牌忠诚度最高的汽车。事实上，它在美国生产的汽车已经部分返销日本。本田与供应商之间的合作关系无疑是它成功的关键因素之一。

2. 重点型供应商
3. 优先型供应商
4. 商业型供应商

## （二）按采购物品的价值大小分类——80 / 20 规则

供应商 80/20 规则分类法的基础是物品采购的 80/20 规则，其基本思想是针对不同的采购物品应采取不同的策略，同时采购工作精力也应各有侧重，相应地对于不同物品的供应商也应采取不同的策略。

通常数量 80% 的采购物品（普通采购物品）占采购物品 20% 的价值，而其余数量 20% 的物品（重点采购物品），则占有采购物品 80% 的价值。相应地，可以将供应商依据 80/20 规则进行分类，划分为重点供应商和普通供应商，即占 80% 价值的 20% 的供应商为重点供应商，而其余只占 20% 采购金额的 80% 的供应商为普通供应商。对于重点供应商应投入 80% 的时间和精力进行管理与改进。这些供应商提供的物品为企业的战略物品或需集中采购的物品，如汽车厂需要采购的发动机和变速器，电视机厂需要采购的彩色显像管以及一些价值高、但供应不力的物品。而对于普通供应商则只需要投入 20% 的时间和精力跟其交货。因为这类供应商所提供的物品的运作对企业的成本质量和生产的影响较小，例如办公用品、维修备件、标准件等物品。

## （三）按供应商的规模和经营品种分类



按供应商的规模和经营品种进行供应商分类，常以供应商的规模作为纵坐标，经营品种数量作为横坐标进行矩阵分析。

#### (四) 按与供应商的关系目标分类

1. 短期目标型。 这种类型的最主要特征是双方之间的关系为交易关系。它们希望彼此能保持较长时期的买卖关系，获得稳定的供应，但是双方所做的努力只停留在短期的交易合同上，各自关注的是如何谈判，如何提高自己的谈判技巧，不使自己吃亏，而不是如何改善自己的工作，使双方都获利。供应一方能够提供标准化的产品或服务，保证每一笔交易的信誉。当买卖完成时，双方关系也终止了。对于双方而言，只与业务人员和采购人员有关系，其他部门人员一般不参与双方之间的业务活动。

2. 长期目标型。 与供应商保持长期的关系是有好处的，双方有可能为了共同利益而对改进各自的工作感兴趣，并在此基础上建立起超越买卖关系的合作。长期目标型的特征是从长远利益出发，相互配合，不断改进产品质量与服务水平，共同降低成本，提高供应链的竞争力。同时，合作的范围遍及公司内的多个部门。 例如由于是长期合作，可以对供应商提出新的技术要求，而如果供应商目前还没有这种能力，采购方可以对供应商提供技术资金等方面的支持。供应商的技术创新和发展也会促进本企业产品改进，所以这样做有利于企业长远利益。比如飞机制造厂商可以对发动机生产厂商提供技术和资金以生产出技术含量更高的发动机，而发动机厂商的技术革新也会促进飞机厂商生产出新型的飞机。

3. 渗透型。 这种关系形式是在长期目标型基础上发展起来的。其管理思想是把对方公司看成自己公司的延伸，是自己的一部分，因此，对对方的关心程度又大大提高了。为了能够参与对方的业务活动，有时会在产权关系上采取适当的措施，如互相投资、参股等，以保证双方利益的一致性。在组织上也采取相应的措施，保证双方派员加入对方的有关业务活动。这样做的优点是可以更好地了解对方的情况，供应商可以了解自己的产品在对方是怎样起作用的，所以容易发现改进的方向；而采购方也可以知道供应商是如何制造的，对此可以提出相应的改进要求。

4. 联盟型。 联盟型是从供应链角度提出的。它的特点是从更长的纵向链条上管理成员之间的关系。在难度提高的前提下，要求也相应提高。另外，由于成员增加，往





往往需要一个处于供应链上核心地位的企业出面协调成员之间的关系，它常常被称为“盟主企业”。

5. 纵向集成型。 这种形式被认为是最复杂的关系类型，即把供应链上的成员整合起来，像一个企业一样，但各成员是完全独立的企业，决策权属于自己。在这种关系中，要求每个企业在充分了解供应链的目标、要求，充分掌握信息的条件下，自觉作出有利于供应链整体利益的决策。

### 三、供应商选择方法

#### (一)考核选择

所谓考核选择，就是在对供应商充分调查了解的基础上，再进行认真考核、分析比较而选择供应商的方法。

首先，是调查了解供应商。供应商调查可以分为初步供应商调查和深入供应商调查。初步供应商调查对象的选择非常简单，选择的基本依据就是其产品的品种规格、质量价格水平、生产能力、地理位置、运输条件等。在这些条件合适的供应商当中选择几个，就是初步供应商调查的对象。

深入供应商调查分为三个阶段：

第一阶段，送样检查：通知供应商生产一批样品，随机抽样检查。检查合格进入第二阶段。检查不合格，允许再改进生产一批送检，抽检合格也可以进入第二阶段。抽检不合格，供应商落选，到此结束。

第二阶段，考察生产工艺、质量保障体系和管理体系等生产条件是否合格。合格者初步确定为供应商，到此结束。不合格者进入第三阶段。

第三阶段，生产条件改进考察。愿意改进并限期达到了改进效果者中选，不愿意改进、或愿意改进但在限期内没有达到改进效果者落选。深入调查结束。可以采用评分等办法进行评定，考察考核合格，就被初步确定为企业的供应商。

初步确定的供应商还要进入试运行阶段进行考察考核，试运行阶段的考察考核更实际、更全面、更严格。因为这时直接面对实际的生产运作。在运作过程中，要进行所有各个评价指标的考核评估，包括产品质量合格率、按时交货率、按时交货量率、交货差错率、交货破损率、价格水平、进货费用水平、信用度、配合度等的考核和评估。在



单项考核评估的基础上，还要进行综合评估。综合评估就是把以上各个指标进行加权平均计算而得的一个综合成绩。可以用下式计算：

$$S = \frac{\sum W_i P_i}{\sum W_i} \times 100\%$$

通过试运作阶段，得出各个供应商的综合评估成绩，就可以基本上确定哪些供应商可以入选，哪些供应商被淘汰了。一般试运作阶段达到优秀级的应该入选，达到一般或较差级的供应商，应予以淘汰。

现在一些企业为了制造供应商之间的竞争机制，创造了一些做法，就是故意选两个或三个供应商，称作 AB 角或 ABC 角。A 角作为主供应商，分配较大的供应量。B 角(或再加上 C 角)作为副供应商，分配较小的供应量。综合成绩为优的供应商担任 A 角，候补供应商担任 B 角。在运行一段时间以后，如果 A 角的表现有所退步而 B 角的表现有所进步的话，则可以把 B 角提升为 A 角，而把原来的 A 角降为 B 角。这样无形中就造成了 A 角和 B 角之间的竞争，促使他们竞相改进产品和服务，使得采购企业获得更大的好处。(这种现象在生活中比较常见，比如两个处于试用期的员工相互竞争一个岗位，一方面可以提高员工的水平，另一方面是企业获得了更大的利益)

从以上可以看出，考核选择供应商是一个较长时间的深入细致的工作。这个工作需要采购管理部门牵头负责、全厂各个部门的人共同协调才能完成。当供应商选定之后，应当终止试运作期，签订正式的供应商关系合同，进入正式运作期，开始了比较稳定的正常的物资供需关系运作。

## (二) 招标选择

选择供应商也可以通过招标的方式。招标选择是采购企业采用招标的方式，吸引多个有实力的供应商来投标竞争，然后经过评标小组分析评比而选择最优供应商的方法。

招标选择的主要工作：

一是要准备一份合适的招标书；包括目标任务，完成任务的要求。

二是要建立一个合适的评标小组和评标规则；

三是要组织好整个招标投标活动。

在招标活动中，广大供应商的主要工作：



一是起草自己的投标书参与投标竞争；

二是参加招标会，进行自己的投标说明和辩论。

最后评标小组根据各个供应商的标书以及投标陈述，进行质询、分析和评比，最后得出中标的供应商。这样就最后选定了供应商。

### 第三节 供应商的使用、激励与控制

#### 一、 供应商使用

供应商经过考核成为企业的正式供应商之后，就要开始进入日常的物资供应运作程序。

进入供应商使用的第一个工作，就是要签订一份与供应商的正式合同。这份合同既是宣告双方合作关系的开始，也是一份双方承担责任与义务的责任状，也是将来双方合作关系的规范书。所以双方应当认真把合同书的合同条款协商好。协议生效后，它就成为直接约束双方的法律性文件，双方都必须遵守。

在供应商使用的初期，采购企业的采购部门，应当和供应商协调，建立起供应商运作的机制，相互在业务衔接、作业规范等方面建立起一个合作框架。在这个框架的基础上，各自按时按质按量完成自己应当承担的工作。

在日后采购企业在供应商使用管理上，应当摒弃“惟我”主义，建立“共赢”思想。供应商也是一个企业，也要生存与发展，因此也要适当盈利。采购企业不能只顾自己降低成本、获取利润，而把供应商企业“耗”得太渗。因为害惨了供应商，会导致企业自身物资供应的困难，不符合企业长远的利益。因此合作的宗旨，应当尽量使双方都能获得好处、共存共荣。从这个宗旨出发，处理合作期间的各种事务，建立起一种相互信任、相互支持、友好合作的关系。

#### 二、 供应商激励与控制

供应商激励和控制的目的，一是要充分发挥供应商的积极性和主动性，努力搞好物资供应工作，保证本企业的生产生活正常进行；二是要防止供应商企业的不轨行为，预防一切对企业、对社会的不确定性损失。

##### (一) 逐渐建立起一种稳定可靠的关系

企业应当和供应商签订一个较长时间的业务合同关系，例如 1 年至 3 年。时间不宜太





短，太短了让供应商不完全放心，从而总是要留一手，不可能全心全意为搞好企业的物资供应工作而倾注全力。只有合同时期长，供应商才会感到放心、才会倾注全力与企业合作，搞好物资供应工作。特别是当业务量大时，供应商会把本企业看做是它生存发展的依靠和希望。这就会更加激励它努力与企业合作，企业发展它也得到发展，企业垮台它也跟着垮台，形成一种休戚与共的关系。但是合同时间也不能太长。这一方面是因为将来可能发生变化，例如市场变化导致产量变化、甚至产品变化、组织机构变化等；另一方面，也是为了防止供应商产生一劳永远、铁饭碗的思想而放松对业务的竞争进取精神。为了促使供应商加强竞争进取，就要使供应商有危机感。所以合同时间一般以一年比较合适，并说明如果第二年继续合适，可以再续签；第二年不合适，则合同终止。这样签合同，就是既要让供应商感到放心，可以有一段较长时间的稳定工作；又要让供应商感到有危机感，不要放松竞争进取精神，才能保住明年的工作。

### (二)有意识地引入竞争机制

有意识地在供应商之间引入竞争机制，促使供应商之间在产品质量、服务质量和价格水平方面不断优化。例如，在几个供应量比较大的品种中，每个品种可以实行 AB 角制或 ABC 角制。所谓 AB 角制，就是一个品种设两个供应商，一个 A 角，作为主供应商，承担 50%—80% 的供应量；一个 B 角，为副供应商，承担 20%—50% 的供应量。在运行过程中，对供应商的运作过程进行结构评分，一个季度或半年一次评比。如果主供应商的月平均分数比副供应商的月平均分数低 10% 以上，就可以把主供应商降级成副供应商，同时把副供应商升级成主供应商。与上面说的是同样的原因，我们主张变换的时间间隔不要太短，最少一个季度以上。太短了不利于稳定，也不利于一旦偶然出错的供应商有机会纠正错误。ABC 角制则实行三个角色的制度。原理与 AB 角制一样，同样也是一种激励和控制的方式。

### (三)与供应商建立相互信任的关系

疑人不用，用人不疑。当供应商经考核转为正式供应商之后，一个重要的措施，就是应当将验货收货逐渐转为免检收货。免检，这是对供应商的最高荣誉，也可以显示出企业对供应商的高度信任。免检，当然不是不负责任地随意给出，应当稳妥地进行。



既要积极地推进免检考核的进程，又要确保产品质量。一般免检考核时间要经历三个月左右时间，在免检考核期间内，起初总要进行严格的全检或抽检。如果全检或抽检的结果，不合格品率很小，则可以降低抽检的频次，直到不合格率几乎降到零。这时，要组织供应商有关方面的人员，稳定生产工艺和管理条件，保持住零不合格率。如果真能保持住零不合格率一段时间，就可以实行免检了。当然，免检期间，也不是绝对地免检。还要不时地随机抽检一下，以防供应商的质量滑坡，影响本企业的产品质量。抽检的结果如果满意，则就继续免检。一旦发现了问题，就要增大抽检频次，进一步加大抽检的强度，甚至取消免检。通过这种方式，也可以激励和控制供应商。

此外，建立信任关系，还包括在很多方面。例如不定期地开一些企业负责人的碰头会，交换意见，研究问题，协调工作，甚至开展一些互助合作。特别对涉及企业之间的一些共同的业务、利益等有关问题，一定要开诚布公，把问题谈透、谈清楚。要搞好这些方面的工作，需要树立起一个指导思想，就是“双赢”。一定要尽可能让供应商有利可图。不要只顾自己，不顾供应商的利益，只有这样，双方才能真正建立起比较协调可靠的信任关系。这种关系实际上就是一种供应链关系。

#### (四)建立相应的监督控制措施

在建立起信任关系的基础上，也要建立起比较得力的、相应的监督控制措施。特别是一旦供应商出现了一些问题、或者一些可能发生问题的苗头之后，一定要建立起相应的监督控制措施。根据情况的不同，可以分别采用以下一些措施：

第一，对一些非常重要的供应商，或是当问题比较严重时，可以向供应商单位派常驻代表。常驻代表的作用，就是沟通信息、技术指导、监督检查等。常驻代表应当深入到生产线各个工序、各个管理环节，帮助发现问题，提出改进措施，切实保证把有关问题彻底解决。对于那些不太重要的供应商、或者问题不那么严重的单位，则视情况分别采用定期或不定期到工厂进行监督检查、或者设监督点对关键工序或特殊工序进行监督检查，或者要求供应商自己报告生产条件情况、提供工序管制上的检验记录，让大家进行分析评议等办法实行监督控制。

第二，加强成品检验和进货检验，做好检验记录，退还不合格品，甚至要求赔款或处以罚款，督促供应商改进。



第三，组织本企业管理技术人员对供应商进行辅导，提出产品技术规范要求，使其提高产品质量水平或企业服务水平。



## 实训教学部分

### 一、实训要求与目标

熟悉供应商评估原理，能够制定供应商评价指标，对供应商进行评分，进行等级划分，作出最优的选择。

### 二、实训参考文件模版

#### 1、供应商评价表

一、评定人基本资料							
姓名:		部门:		岗位:		从事服装年限:	
为了公司的可持续发展,我保证在评定过程中,做到公平、公正!				评定人:		时间:	
二、供应商基本资料							
供应商名称:		法人:		成立日期:		经营方式:	
资本额:		经营范围:		供应类别:			
占地面积:		总人数:		地址:			
大项	二级项目	三级项目	分值	满意度	得分		
A、企业环境评价 (4分)	社会文化环境	服装生产氛围	1				
	经济技术环境	地区生产能力	1				
	政治法律环境	政府关系/政策支持	1				
	自然地理环境	空间距离	1				
B、业务评价 (25分)	成本分析	预计厂家成本	1				
		总体均价	2				
		预计厂家利润空间	2				
	企业信誉	合同执行情况	5				
	售后服务水平	退货	2				
		换货	2				
		问题解决	1				
	交货质量	按时交货	2				
		交货时间灵活性	2				
	运输便捷	是否送货上门	2				
		交通用时	1				
	发展前景	企业发展规划	1				
	样品管理水平	及时、详细、准确	2				
系统评估 (32分)	次品率	返修 (数量、金额、比例)	4				
		报损 (数量、金额、比例)	5				
	销售反馈	畅销数量/金额 (总款式的三分之一)	6				
		畅销款式占供应款式比例	3				
	质量管理体系建设	通过的质量认证体系	2				
		质量管理资料完善程度	1				
		质量管理人员	1				



	制造质量管理	工厂 QC 的比例	1		
		QC 的质量管理能力水平	1		
		生产中质量控制方法	1		
	质量检验与试验	我司 QC 鉴定结果	7		
大项	二级项目	三级项目	分值	满意度	得分
D、生产能力评价 (25 分)	商品特性	面料	2		
		款式	2		
		做工	2		
		尺寸符合标准	1		
		产品整体外观	1		
	生产周期	交货时长	5		
	设备状况	现有设备	2		
		更新计划	1		
	管理水平	管理人员能力	2		
		生产管理制度	1		
	技术能力	设计水平	1		
		采用款式占提供款式比例	1		
		设计人员人数	1		
	ERP 软件应用	使用时间	1		
		熟练程度	1		
		依赖程度	1		
E、企业后勤体系 (6 分)	财务状况	上年净利润、资产负债率	1		
		现金支付能力	1		
	人事管理	人员稳定、培训、相关福利	1		
	行政制度	安全保障、后勤供应	1		
	税务管理	税票提供情况	1		
		交纳所得税与增值税	1		
F、其他方面 (8 分)	对我司的认可		1		
	合作年限		2		
	企业文化	价值观/制度/标识	1		
	企业责任	环保/社会责任	1		
	我司业务占比		2		
	品牌化经营程度		1		

注意事项:

(1) 请在满意度一栏填上相应的分值

(2) 分值标准

满意等级                  分值间

非常满意                  0.9 以上

满意                        0.7-0.9, 不包含 0.9





- |     |                  |
|-----|------------------|
| 及格  | 0.6-0.7, 不包含 0.7 |
| 不及格 | 0.5-0.6, 不包含 0.6 |
| 不满意 | 0.5 以下           |
- (3) 请做到: 能对自己的每一个评定, 作出一个合理的解释  
(4) 不要参考其他人意见, 独立完成评定  
(5) 对于不了解、不理解的项目, 不要随意填写  
(6) 得分情况等于分值乘以满意度  
(7) 总得分等于各项目的得分情况之和

## 2、供应商等级划分

根据上述供应商评价体系, 由采购部质量工程师, 对供应商评价综合得分和排序情况, 对供应商进行分级。

### 2.1 供应商共分为四级:

- A 级: 年度综合评价得分在前 5 位的供应商;
- B 级: 年度综合评价得分在第 6 位至第 20 位的供应商;
- C 级: 除 A、B、D 级以外的供应商;
- D 级: 年度综合评价得分在最后 5 位的供应商;

### 2.2 各级供应商的奖罚原则:

A 级: 为本年度的优秀供应商, 公司授予优秀供应商荣誉称号; 享有新品开发的优先权; 原供应品种份额上调 10% (比质比价确定份额的品种除外)。

B 级: 为公司重点开发和扶持的供应商, 享有我公司对其质量体系开发的扶持和评价的优先权。

C 级: 一般合格供应商, 需要不断提升其质量保证能力。

D 级: 不合格的供应商, 取消其供货资格。

## 三、项目完成的内容

- 1、小组讨论, 制定比较公平、公正、合理的供应商评价体系, 并对不同供应商进行评分。
- 2、根据供应商评价体系, 划分不同等级供应商, 制定相应供应商处理办法。

