

ICS

T/GXDSL

团 体 标 准

T/GXDSL 267—2025

## 供应商选择与评估规范

Specification for Supplier Selection and Evaluation

征求意见稿

2025 - - 发布

2025 - - 实施

广西电子商务企业联合会 发布

目 次

前 言 ..... II

一、引言 ..... 1

二、范围 ..... 1

三、规范性引用文件 ..... 1

四、术语和定义 ..... 1

五、基本原则 ..... 3

六、管理体系与组织职责 ..... 3

七、供应商选择流程与标准 ..... 4

八、供应商绩效评估 ..... 4

九、供应商分级与关系管理 ..... 5

十、风险管理与持续改进 ..... 5

十一、附则 ..... 6

## 前 言

本文件依据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。

本文件由广西产学研科学研究院提出。

本文件由广西电子商务企业联合会归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

本文件为首次发布。

# 供应商选择与评估规范

## 一、引言

在全球化竞争日益激烈和产业链供应链深度重构的时代背景下，供应商作为企业外部资源的核心提供者，其能力、绩效及可靠性直接影响企业的产品质量、生产成本、交付效率乃至市场竞争力。科学、系统、规范的供应商选择与评估，不仅是保障供应链稳定与韧性的战略基石，也是企业构建可持续竞争优势的关键环节。当前，我国企业在供应商管理中仍普遍存在选择标准不统一、评估方法不科学、过程信息不透明、动态管理不到位等问题，导致供应链风险累积、采购质量波动、协同效率低下。为建立科学、公正、高效的供应商选择与评估管理体系，提升供应链整体管理水平，广西产学研科学研究院联合供应链管理、质量管理、采购管理、标准化等领域的专家学者及行业领先企业，在深入研究国内外先进供应商管理理论、总结行业最佳实践、分析共性挑战的基础上，依据国家相关法律法规和技术标准，结合我国产业发展实际，制定本《供应商选择与评估规范》团体标准。本标准的制定旨在为企业供应商的寻源、选择、准入、绩效评估、分级管理及持续改进提供完整的技术框架和操作指引，推动供应商管理向标准化、精细化、协同化方向发展，助力构建安全、可靠、高效、有竞争力的现代供应链体系。

## 二、范围

本标准规定了企业供应商选择与评估的基本原则、管理体系、选择流程与标准、准入评估、绩效评估、分级管理、关系管理、风险管理及持续改进等方面的通用要求和规范。本标准适用于各类企业在生产经营活动中，对为其提供原材料、零部件、产品、服务（如物流、检测、维护等）的外部供应商进行选择、评估和管理活动。公共机构、非营利组织的供应商管理可参照执行。涉及军工、涉密等特殊领域的供应商管理，应同时遵守国家相关专门规定。

## 三、规范性引用文件

下列文件对于本标准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标准。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本标准。

- GB/T 19000-2016 质量管理体系 基础和术语
- GB/T 19001-2016 质量管理体系 要求
- GB/T 24001-2016 环境管理体系 要求及使用指南
- GB/T 45001-2020 职业健康安全管理体系 要求
- GB/T 35770-2023 合规管理体系 要求及使用指南
- GB/T 27922-2023 商品售后服务评价体系
- GB/T 36076-2018 社会责任管理体系 要求及使用指南
- GB/T 26333-2023 供应链风险管理指南
- 《中华人民共和国政府采购法》（2014 年修正）
- 《中华人民共和国招标投标法》（2017 年修正）
- 《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》（财会〔2010〕11 号）

## 四、术语和定义

GB/T 19000-2016、GB/T 26333-2023 界定的以及下列术语和定义适用于本标准。

**（一）供应商**

向组织提供产品、服务或知识的个人或组织。

**（二）供应商选择**

依据预先设定的标准和程序，从潜在供应商中确定合格供应商的过程。

**（三）供应商评估**

对现有或潜在供应商在质量、成本、交付、服务、技术、管理等多方面表现进行系统测量、分析和评价的活动。

**（四）潜在供应商**

有意向且初步具备能力为组织提供产品或服务的供应商。

**（五）合格供应商**

通过组织评估，被批准可进入采购流程或进入供应商名录的供应商。

**（六）战略供应商**

对组织的运营、成本、创新或市场地位具有重大影响，需要建立长期、紧密合作伙伴关系的供应商。

**（七）供应商准入**

潜在供应商通过全面评估，正式获得为组织供货或提供服务资格的过程。

**（八）供应商绩效评估**

定期对合格供应商在合作期间的实际表现进行量化和定性评价的活动。

**（九）供应商分级管理**

根据供应商的绩效评估结果、战略重要性等因素，将其划分为不同等级，并实施差异化管理策略的方法。

**（十）供应商现场审核**

评估人员前往供应商经营场所，对其管理体系、生产过程、质量控制、设施设备等开展实地检查和验证的活动。

### （十一）供应商风险管理

识别、评估、监控和应对供应商可能给组织带来的各类潜在负面影响的过程。

## 五、基本原则

供应商选择与评估工作应遵循战略导向、公平公正、科学系统、风险可控和持续改进五项基本原则。战略导向原则要求供应商管理必须与企业整体发展战略和采购战略保持一致。供应商的选择与评估标准应体现企业对质量、成本、交付、技术、创新、可持续性等方面的战略优先级。对于不同类别、不同重要性的采购物资或服务，应采取差异化的管理策略。例如，对于战略物资的供应商，应更注重其长期技术研发能力、财务稳健性和战略协同潜力；对于杠杆物资的供应商，则可能更关注其成本竞争力和规模供应能力。

公平公正原则是供应商管理公信力的基础。在选择与评估过程中，应对所有潜在和现有供应商一视同仁，依据公开、透明的标准和程序进行操作。评估标准、方法、权重和结果应尽可能客观，减少主观随意性。评估过程应有记录，关键决策应有依据，确保过程可追溯。禁止任何形式的商业贿赂、歧视或不正当竞争行为，维护健康的市场环境。

科学系统原则强调供应商选择与评估应建立在科学的方法论和系统的管理体系之上。评估指标体系应全面、平衡，涵盖质量、成本、交付、服务、技术、管理、社会责任、环境表现等多个维度。评估方法应综合运用文件评审、现场审核、样品测试、绩效数据分析、第三方认证等多种手段。评估过程应程序化、标准化，从供应商寻源、资格预审、现场评估、样品确认到绩效监控与复审，形成完整的闭环管理流程。

风险可控原则要求企业在供应商管理中必须主动识别和管理潜在风险。这些风险包括质量风险（如产品质量不稳定）、交付风险（如延迟交货、供应中断）、财务风险（如供应商破产）、合规风险（如违反法律法规、商业道德）、环境与社会风险（如环境污染、劳工权益问题）以及地缘政治风险等。在选择阶段，应对供应商进行全面的风险筛查和评估；在合作期间，应持续监控风险指标，制定应急预案，构建多元化的供应体系，增强供应链韧性。

持续改进原则认识到供应商管理不是一次性的活动，而是动态的、持续优化的过程。企业应与供应商建立基于绩效反馈和共同目标的改进机制。定期将评估结果反馈给供应商，协助其识别改进领域，共同制定改进计划。同时，企业自身的供应商管理体系、评估标准和方法也应定期评审和优化，以适应内外部环境变化、技术发展和战略调整，不断提升供应商管理的有效性和效率。

## 六、管理体系与组织职责

企业应建立系统化的供应商管理体系，该体系应作为企业整体管理体系的重要组成部分。体系应形成文件，包括供应商管理政策、管理手册、程序文件、作业指导书及相关记录。供应商管理政策应由最高管理者批准发布，阐明企业对供应商管理的原则、目标和承诺。

应明确供应商管理的组织架构与职责。通常，设立供应商管理委员会或类似跨职能团队，负责审批供应商管理策略、重要供应商的准入与退出、供应商绩效评估结果及重大争议处理。委员会成员可来自采购、质量、技术、生产、财务、法务等相关部门。采购部门或专门的供应商管理部门通常作为归口部门，负责组织协调供应商选择、评估、绩效管理、关系维护及档案管理等日常运营工作。质量部门负责

供应商质量体系的审核与质量绩效评估；技术部门负责供应商技术能力的评估；生产/计划部门负责评估供应商的交付与服务表现；财务部门负责评估供应商的财务状况；法务部门负责合同与合规审核。

应建立清晰的供应商管理流程。核心流程包括：供应商寻源与信息收集流程、供应商选择与准入评估流程、采购合同与协议签订流程、供应商绩效监控与评估流程、供应商分级与差异化管理办法、供应商沟通与反馈机制、供应商改进与扶持流程、供应商退出管理流程等。所有流程应文件化，并确保相关人员理解并遵守。

## 七、供应商选择流程与标准

供应商选择应遵循规范、严谨的流程，通常包括需求分析、寻源、资格预审、综合评估、商务谈判、样品确认、小批量试用和正式准入等关键步骤。

首先，基于采购需求（如物料规格、技术标准、预计需求量、交付要求等），进行采购品类分析，确定所需供应商的类型（如生产商、代理商、服务商）、所需的核心能力以及潜在的风险领域。

寻源阶段应通过多种渠道广泛收集潜在供应商信息，包括但不限于行业数据库、展会、专业网站、同行推荐、公开招标等。应建立潜在供应商信息库，记录供应商的基本信息。

资格预审旨在快速筛选掉明显不符合基本要求的供应商。预审标准可包括：合法经营资质（营业执照、相关行业许可）、注册资本要求（如不低于人民币 500 万元）、成立年限（如不少于 3 年）、质量管理体系认证（如 ISO 9001）、环保合规证明、过往主要客户及业绩等。可通过要求供应商填写《潜在供应商调查表》并提交相关证明文件进行。

通过资格预审的供应商进入综合评估阶段。这是选择过程的核心，需组建跨职能评估小组，制定详细的评估方案。评估标准应建立多维度、多层次的指标体系。通常包括以下几大类别：

**质量能力：**包括质量管理体系的有效性（可通过现场审核评估）、过程质量控制能力、检测设备与手段、质量改进机制、过往质量表现（如客户退货率、投诉率）等。权重建议占 25%-35%。

**成本与价格：**包括报价的合理性、成本结构的透明度、成本控制能力、持续降价的意愿与潜力、付款条件等。权重建议占 20%-30%。

**交付与服务：**包括生产计划与产能、交货准时率历史表现、物流与仓储能力、订单响应速度、售后服务与技术支持能力、问题响应与解决时效等。权重建议占 15%-25%。

**技术能力：**包括研发设计能力、技术人员水平、设备先进性、工艺成熟度、技术标准化程度、知识产权情况、新产品导入能力等。权重建议占 15%-25%。

**管理与社会责任：**包括企业管理水平、财务状况（可通过财务报表分析偿债能力、盈利能力等指标）、信息化水平、环保合规与社会责任表现（如 ISO 14001、SA8000 认证或符合性）、商业信誉等。权重建议占 10%-20%。

各项指标应进一步细化，并设定评分标准和权重。评估方法包括文件资料评审、现场审核、样品测试与验证（如需）、模拟场景问答、参考客户调查等。现场审核是评估质量、技术和管理能力的关键环节，应制定详细的审核检查表，由具备资质的审核员执行。

综合评估后，形成评估报告，推荐得分高、综合表现最优的候选供应商。随后可进入商务谈判，最终确定合作条件。对于重要物料，可能还需进行样品确认和小批量试用，验证其产品在实际生产环境中的符合性和稳定性，试用期通常为 1-3 个月。试用评估合格后，经正式审批，供应商方可被纳入合格供应商名录，完成准入。

## 八、供应商绩效评估

对已合作的合格供应商，应建立周期性的绩效评估机制，以监控其持续表现，驱动改进，并为采购

决策提供依据。绩效评估周期可根据物料重要性和采购额设定，通常为季度、半年度或年度。

绩效评估指标体系应与选择阶段的指标相衔接，但更侧重于实际合作中的可测量结果。典型指标包括：

质量绩效：可测量指标如：来料批次合格率（目标值如 $\geq 98\%$ ）、生产线上不良率、质量投诉次数、因质量问题导致的停线时间、纠正措施回复及时性与有效性等。

交付绩效：可测量指标如：订单准时交付率（目标值如 $\geq 95\%$ ）、交货数量准确率、交货柔性（应对紧急订单的能力）、运输损坏率等。

成本绩效：可测量指标如：价格水平与市场对比、年度降幅达成情况、采购总成本（含质量成本、延迟成本等）分析、付款条件配合度等。

服务与技术响应：可测量指标如：问题响应时间（如 24 小时内）、问题解决闭环时间、技术支持的及时性与有效性、新产品开发配合度、变更通知及时性等。

合作与可持续发展：定性或定量指标如：合同履行情况、商业诚信、信息共享透明度、环保与社会责任符合性审查结果、持续改进的参与度等。

数据来源应客观，包括企业内部的检验记录、生产记录、财务记录、投诉记录，以及供应商自报数据（需验证）、第三方审核报告等。应建立供应商绩效记分卡或仪表盘，直观展示各供应商的绩效表现。

评估结果应形成正式的绩效评估报告，并与供应商进行沟通反馈。绩效沟通会议是重要环节，应坦诚交流成绩与不足，共同分析问题根源，商定改进措施与行动计划。绩效评估结果应作为供应商分级、订单分配、合同续签、战略关系调整等重要决策的直接输入。

## 九、供应商分级与关系管理

基于绩效评估结果、采购金额、物料战略重要性等因素，对供应商进行科学分级。常见的分级包括：战略供应商（A 级）、重要供应商（B 级）、一般供应商（C 级）、待观察或淘汰供应商（D 级）。分级标准应明确，例如，战略供应商可能是在技术、质量、成本或供应保障某一方面或多个方面具有不可替代优势，且采购额大、合作前景广阔的供应商。

对不同级别的供应商实施差异化的管理策略和资源投入。对于战略供应商（A 级），应建立高层定期互访机制，签订长期战略合作协议，开展联合技术研发、成本优化项目，共享需求预测与生产计划，甚至进行资本合作，构建深度信任与协同的伙伴关系。对于重要供应商（B 级），保持紧密合作，定期评估与反馈，推动其持续改进，逐步向战略伙伴发展。对于一般供应商（C 级），以交易关系为主，通过标准化的流程和合同进行管理，引入竞争机制。对于待观察或淘汰供应商（D 级），应减少或停止新订单，限期整改，若无改善则启动退出程序。

供应商关系管理不仅限于商业交易，还应注重沟通、信任与共同成长。建立多元化的沟通渠道，包括日常业务沟通、季度/年度绩效回顾会、技术交流会等。鼓励供应商早期参与产品设计，共同优化成本与质量。在供应商遇到临时困难时，可视情况提供必要支持，共渡难关，培养长期忠诚度。

## 十、风险管理与持续改进

供应商风险管理应贯穿始终。在准入阶段进行全面的风险识别与评估。在合作中，持续监控风险指标，如供应商财务状况（可通过第三方信用报告）、产能利用率、关键人员变动、所在地区政治经济稳定性、环保安全事故等。建立供应商风险预警机制，设定风险阈值，一旦触发即启动调查与应对程序。制定关键物料供应中断的应急预案，包括寻找备用供应商、建立安全库存等。

供应商管理体系的持续改进至关重要。企业应定期（如每年）评审供应商管理政策、流程、标准和工具的有效性。收集内部用户（如采购、质量、生产）和供应商的反馈。关注行业最佳实践和标准更新



（如可持续采购标准）。通过管理评审，识别改进领域，优化评估指标体系，调整分级管理策略，更新供应商管理信息系统功能，不断提升供应商管理成熟度，从而构建更具韧性、竞争力和可持续性的供应链网络。

## 十一、附则

本标准由广西产学研科学研究院提出并归口。

本标准起草单位：广西产学研科学研究院、中国物流与采购联合会采购与供应链管理专业委员会、清华大学工业工程系、华为技术有限公司、海尔集团。

本标准主要起草人：王建国、李明远、张伟华、陈明远、刘志强、周晓峰、黄永辉、赵立军。

本标准于 2025 年 12 月 11 日首次发布。

本标准解释权归广西产学研科学研究院所有。

任何组织或个人在实施本标准过程中遇到问题，可向归口单位咨询。随着供应链管理理论与实践的发展，本标准将适时进行复审和修订，一般复审周期不超过三年。