SRM · 供应链

# 供应商准入清单 + 绩效评分卡

一份来自制造业一线、已经在跑的供应商评价模型：准入阶段看「现场评审」，合作阶段看「年度资质 30% + 月度绩效 70%」。每一项都附评分算法，可以直接照着配进系统。

**适用**采购 / 供应商管理 / 质量　**口径**源自制造业在行评价模型，已脱敏　**版本**v2.0 · 2026-10 · 真实数据升级

> 本资料的评价模型源自制造业客户在用的真实考核体系，已做脱敏处理（去除企业称谓与专有名词）。**权重与分档值建议按贵司实际品类结构调整**——不同行业对「产能占比」「付款周期」的敏感度差异很大，直接照搬权重往往不如按自己品类调一遍。

## 一、两段式评价结构（这是这套模型最关键的设计）

多数企业的供应商评价做成了一张「什么都往里塞」的年度大表，结果是：年度评一次、评完就归档、平时没人看。**这套模型把它拆成两段，一年一次的看底子，一月一次的看表现。**

| 评价段 | 权重 | 评价对象 | 频率 | 回答的问题 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ① 年度资质评分 | 30% | 供应商本身的「底子」：设备、产能、研发、证书、财务 | 年度 | 这家公司值不值得长期合作? |
| ② 月度合作绩效 | 70% | 合作中的「表现」：降本、交付、质量、响应、服务 | 月度 | 这个月他做得好不好? |

> **设计要点**：月度权重给到 70%，意味着**一次交付事故可以在月度分上立刻体现，不必等到年底**。年度资质 30% 则保证「底子差的公司不会靠短期表现刷上去」。两段都要有，缺一段都会失衡。

## 二、年度资质评分（11 项 · 权重合计 100）

| 指标 | 权重 | 评分口径（要点） |
| --- | --- | --- |
| 现场审核分数 | 0.30 | 制造商：直接用年度审核分数；代理商/贸易商：审核分数 × 95%；未审核给基础分 60–70 |
| 生产设施 | 0.10 | 同类别物料供应商设备等级比较：（进口设备 + 国产顶尖设备）/ 总设备比重 × 100；设备年限为加分项，年限越长分越低 |
| 生产能力 | 0.10 | 客户需求占供应商产能比重。占比越低得分越高（10%–20% 档给 90 分，90%–100% 档给 10 分）—— 防止把产能压死在一家 |
| 研发技术能力 | 0.08 | 上一年度研发投入 / 年度营收 × 300 ＋（博士×4 + 硕士×2）/ 总人数 × 100 ＋ 专利数量得分 |
| 体系证书 | 0.06 | 国际证书/奖项 +10 / 个，国家级 +8 / 个，省级 +4 / 个（含体系证书），满分 100 |
| 付款周期 | 0.04 | 按对己方有利程度分档：月结一年 100 分、月结 90 天 90 分 … 预付 100% 仅 10 分 |
| 注册资本 | 0.04 | 按区间分档，1 亿–2 亿给 60 分，10 亿以上给 100 分 |
| 人员规模 | 0.04 | 按区间分档，1 万人以上 100 分 |
| 营收规模 | 0.04 | 按区间分档，500 亿以上 100 分；无法获取信息给 50 分 |
| 资产负债率 | 0.04 | （1 – 资产负债率）× 100 |
| 营收增长率 / 利润率增长 | 0.04 | 基础分 50，按增长率 × 100 加减，上限 100 下限 0 |

> **「无法获取信息给基础分 50」这一条很重要**，别改成 0 分。供应商财务数据本来就难拿，给 0 分会让强势供应商直接出局；给中间分是承认信息不对称，再用现场审核（占 30%）去补。这也是这套模型的成熟之处。

## 三、准入阶段：现场评审要素（以技术能力为例）

年度资质里权重最高的「现场审核」，评审内容要按能力域拆成可打分的小项。下面是技术能力域的评审结构，其余能力域按同样方式展开即可。

| 能力域 | 分值 | 评审方向 | 评审内容示例 |
| --- | --- | --- | --- |
| 技术能力 | 20 | 工程能力（12 分） | 是否有同类零部件开发经验 · 是否有经验的模具设计/制造人员（本行平均 3 年以上）· 产品工程师与工艺工程师人数学历 · 尺寸精度范围是否匹配 · CPK 能力值是否匹配 · 常用材料规格是否类似 · 引用的国标/美标/欧标/客户标准 · 是否参与行业标准制定或属行业协会会员 · 行业排名与知名度 |
| | | 模具能力（5 分） | 设计+自制+维修周期是否符合要求 · 关键设备（CNC、慢走丝、火花机、合模机）及精度 · 外购模具来源 · 模具主要材料 · 热处理供应商能力 · 模具使用寿命啤数 · 模具档案准确性（图档/变更记录/台账）· 目视化制作标准 · 外观与形位公差 · 能否二次修改达到变更后图纸要求 |
| | | 行业地位（3 分） | 产品引用客户标准情况 · 是否行业标杆 · 品牌知名度 |

**每个评审项都要指定「建议评审部门」**（开发 / 工模 / 采购 / 质量）。评审完没人认领，分数就是废的 —— 这一栏决定了这张表能不能真的跑起来。

## 四、月度合作绩效评分（14 项 · 按部门分工）

| 归口部门 | 指标 | 权重 | 评分算法（要点） |
|---|---|---|---|
| 采购 | 月度降本金额占比基准金额 | 0.08 | （50% ＋（基准价金额 − 采购金额）/ 基准价金额）× 100，上限 100 下限 0 |
| 采购 | 月度降本金额占比采购金额 | 0.07 | （50% ＋ 月度降本金额 / 收货金额）× 100，上限 100 下限 0 |
| 采购 | 供应商成本控制评价 | 0.10 | 研发/采购依日常报价横向比较：绝对领先 100 / 良好 85 / 一般 70 / 较差 55 / 无优势 40 |
| 采购 | 开发技术服务评价 | 0.05 | A. 异常分析能力与解决问题能力 0–50 ＋ B. 服务与配合度 0–50 |
| PMC | 交付达成率 | 0.25 | （按订单需求日期统计的达成率 ＋ 按需求数量统计的达成率）/ 2 ÷ 按需交付率目标 × 100 |
| PMC | 一般交付异常跟进 | — | 反复跟催达 3 次及以上一次 −25；计划调整上线时间另计 |
| PMC | 重大交付异常 | — | 导致需调整销售出货计划的一次 −50（所属月度总分） |
| PMC | 紧急订单响应 / 风险预警 | — | 完成急单或特殊订单 +5；风险物料提前预警 +5，未预警一个 −5（加减各封顶 20） |
| PMC | 交付服务响应评价 | 0.05 | A. 异常分析能力 0–50 ＋ B. 服务与配合度 0–50 |
| 质量 | 来料合格率得分 | 0.09 | 实际合格率 / 目标合格率的达成率：< 80% 得 0 分；80%–90% 得 0–60；90%–95% 得 60–75；95%–100% 得 75–100；100% 得 100 |
| 质量 | 在线不良批得分 | 0.08 | 单批不良率 ≥ 3% 计一次，按 发生次数 / 当月来料总批次 计分 |
| 质量 | 物料外观异样得分 | 0.08 | 100 − 25 × 异常次数（错混料、标签错、短装少数、漏工序） |
| 质量 | 性能异常得分 | 0.10 | 按当月性能异常次数扣 25 分 / 次，扣完为止 |
| 质量 | 质量重大异常 / 客户投诉 | — | 导致无法正常生产、批量挑选、市场召回的一次 −10~15；确定为供应商责任的客户投诉 一个 −5~8，多个叠加 |
| 质量 | 供应商质量服务响应 | 0.05 | A. 异常分析能力 0–50 ＋ B. 服务与配合度 0–50 |

**三条最容易定错的口径**：①「来料合格率」不要只看绝对值，要看**对目标值的达成率** —— 否则不同品类之间没法横向比；②「质量重大异常」要写明**需出具异常报告才扣分**，否则会被质疑主观；③ 加分项（急单、预警）与减分项要**设置封顶**，不然单项能吃掉整月权重。

## 五、结果怎么用：评级与处置

| 评级 | 综合得分 | 建议处置 |
| --- | --- | --- |
| A 级 · 战略 | ≥ 90 | 优先分配份额，可参与前端设计协同，纳入年度框架协议 |
| B 级 · 优选 | 80 – 89 | 正常分配，重点品类可作为第二供应源培育 |
| C 级 · 合格 | 70 – 79 | 维持合作，要求提交改进计划并按月跟踪 |
| D 级 · 观察 | 60 – 69 | 限制新增份额，限期整改，达标前不参与新项目 |
| E 级 · 淘汰 | < 60 | 启动替代寻源，明确退出时间表 |

## 六、落地时的三个动作（按顺序做）

① 先定权重与分档 → ② 再指定归口部门 → ③ 最后才配进系统

动作 1

**把权重表开一次会定下来，签字。**这一步不做，后面系统里每次算分都要吵一遍。重点争的是：交付达成率给多少权重、质量扣分要不要封顶。

动作 2

**每个指标指定一个归口部门，且只指定一个。**共创指标（如「成本控制评价」由采购评价、「交付达成率」由 PMC 统计）必须在表里写清，否则月末没人报数。

动作 3

**先跑三个月线下试算，再上系统。**直接上系统会把口径问题放大 —— 系统算出来的分数如果和业务直觉差太远，业务方第一个月就不信了，之后再也推不动。

**配套说明**

本表的准入清单部分（现场评审要素）与绩效评分卡可直接作为系统建模依据。JEDP-SRM 的供应商管理模块支持该模型的线上化：注册 → 准入评审 → 绩效考核 → 分级，并与来料检验数据自动关联（合格率、不良批等指标由 QMS 侧数据自动取数，不靠人工填报）。