
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

战略供应商管理办法

2017 年 11 月

文件建设跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
/	√			/	/	议标采购 管理中心	/	/
三集议 标[2017] 第一版		√		结合产业集 团成立，需 对制度进行 完善	集团战略供应商管理，增加产业 集团相关内容	议标采购 管理中心	黄静	2017.11

三胞集团战略供应商管理办法

(三集议标[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为了提高招标采购工作效率,降低采购成本,发挥集团规模效益,通过资源整合选取优秀合作伙伴,加大集团战略供应商资源储备,实现公司开发产品的标准化。为规范战略合作供应商管理,根据“《三胞集团议标采购管理制度》(三集议标[2017]第一版)”等相关管理制度规定,结合集团实际情况,特制订本办法。

第二条 适用范围

本管理办法适用于三胞集团体系内所有战略合作范畴的供应商开发与管理。

第三条 定义与术语

一、**战略采购**:指公司出于提高质量、降低成本、提高效率等目的,与供应商签署协议,约定向我方提供产品及服务范围,在约定时期内直接开展合作的合作模式。具体分为两种类型:

1、确定战略合作单位及合作价格战略采购:

指与供应商建立战略合作关系,签定“战略采购框架协议”,并对战略合作项目之价格进行锁定;

集团各职能中心、各产业集团及下属企业的各项招标采购需求在“战略采购框架协议”合作范围内的,将直接根据锁定价格,签订具体项目的合作协议。

2、仅确定合作单位的战略采购:

指与供应商建立战略合作关系,未对价格进行锁定或未全部锁定,仅约定双方的合作范围、享有权利、承担义务以及提供的支持与服务。

集团各职能中心、各产业集团及下属企业的各项招标采购需求,需与该类战略供应商另行确定战略价格并签订具体项目的合作协议。

二、**战略供应商库**:是指对集团各职能中心、各产业集团及下属企业现有供应商资源库进行优胜劣汰的整合甄选后建立,并通过后期战略采购开发,经审批

合格后录入供应商名录的**供应商资源库**。以此为集团各职能中心、各产业集团及下属企业各项招标采购需求提供丰富的供应商资源保障。

第二章 管理原则及职责

第四条 管理原则

一、体系内所有战略合作供应商均必须纳入战略供应商库管理范畴，实施供应商资格评估后准予入库、履约考核维护、考评机制退出管理等动态管理模式，使战略供应商库及其资源实现优胜劣汰的良性甄选。

二、集团战略供应商库管理工作采取资格准入原则，战略供应商入库准入条件详见《战略合作供应商资源库入库资质条件_V6》。

第五条 管理职责

一、集团议标采购管理中心

作为集团战略供应商库管理工作的总扎口部门。主要职责有：

1、整合集团体系内现有供应商资源，通过供应商信息档案管理、资格评审管理、履约考核管理等方式建立战略供应商的入库、评级、淘汰机制，对集团现有供应商资源进行优胜劣汰的良性甄选，报请审批后纳入集团战略供应商库，为集团体系内各项招标采购需求提供丰富的供应商资源保障。

2、针对集团体系内新增的战略采购项目，通过对拟战略合作的供应商进行资格评审，确定新增战略采购项目的战略合作单位后，进行战略供应商库的录入维护及更新。

第三章 战略供应商库管理细则

第六条 战略供应商信息档案管理

一、供应商信息档案管理范围：**战略供应商库内供应商及新增战略供应商**。新增的战略供应商录入战略供应商库时须保持信息资料的完善性。

二、战略供应商必须按采购、工程、服务等类别在战略供应商库内进行明确标识。

三、所有战略供应商资料（包括样品、光盘等）列入严格保密文件，并按档

案管理规定做出存档或销毁处理，一律不退还。如供应商有退还要求的，要求供应商单独特别申明。

四、战略供应商档案所附的资料须加盖供应商法人公章。

五、采购类战略供应商档案中必须包括以下资料：

- 1、供应商档案登记表
- 2、供应商资格评审表
- 3、企业经营相关文件
 - a) 企业组织结构、企业发展介绍
 - b) 企业的生产、经营设施水平（生产技术、设施装备等）
 - c) 企业的主要竞争优势
 - d) 企业法人证书或法人委托书
 - e) 企业营业执照、税务登记证、组织机构代码证
 - f) 企业资质等级证书（安全生产许可证、特种设备生产许可证、设备登记备案等）
 - g) 企业的生产标准（企业、行业、国家或国际）
 - h) 产品质量管理体系认证证书
- 4、产品生产有关文件
 - a) 产品检验报告、标准图集
 - b) 产品合格证（消防产品和建筑材料、设备的登记备案证、卫生防疫报告、环保报告等）
 - c) 产品说明书（系统原理图、安装接线图、基础平面布置图、外型尺寸等）
 - d) 产品的使用情况介绍和证明（在 5 万平方米以上或有示范性的相关项目的供货情况介绍、售后服务保障和效果以及该项目的资格在职证明人及联系方式）

六、工程类、服务类供应商档案中必须包括以下资料：

- 1、供应商档案登记表
- 2、供应商资格评审表
- 3、企业经营相关文件
 - a) 企业组织结构、企业发展介绍

- b) 企业的生产、经营设施水平（生产技术、设施装备等）
- c) 企业的主要竞争优势及近三年工程\服务业绩
- d) 企业法人证书或法人委托书
- e) 企业营业执照、税务登记证、组织机构代码证
- f) 企业资质等级证书（包括但不限于工程或服务类的总承包、监理、设计、安装、施工、消防、智能化、检测、造价咨询等专业）、ISO 体系认证证书、安全生产许可证、企业信用管理手册

4、项目管理文件

- a) 项目管理模式和项目经理（实际承包人）情况，提供相应证明资料（项目经理需提供任职证书和公司近 6 个月内为其缴纳的“社保”凭证）
- b) 技术团队和劳务组织及管理情况
- c) 生产资料和原材料采购管理情况
- d) 最近三年承接工程\服务业绩一览表及代表性合作协议

第七条 战略供应商资格评审管理

一、评价对象：候选战略供应商

二、评价时间：按需进行

三、评价准则：采用对应评价指标评分进行加权平均，实行 100 分制。

四、评价目的：对拟战略合作的供应商进行评估，合格后列入《战略供应商库》，为招标需求提供供应商资源保障。

五、评价原则：总分超过 90 分（含 90 分）方可作为战略备选供应商并录入《战略供应商库》，对拟战略合作的供应商在入围提名时，如有必要可再次审核；总分低于 90 分的，停止战略开发，不录入《战略供应商库》，其资料另行备案。

六、评价指标：具体详见附表《战略供应商资格评审表》：

1、质量

- a) 资信审查（供应商提交的信息和资料的核实情况）。
- b) 社会信誉、市场业绩及业主评价（市场口碑及业界评价、行业知名度、典型案例业主评价证明及暗访调查结果）。
- c) 质量管理体系（认证体系、检测手段、质量监控等）。
- d) 技术研发、加工工艺和设备（技术研发团队人员素质和专业实验设备及

年投入研发资金、办公场所/厂区的所有权及规模、生产流水线及设备状况等)。

2、服务

- a) 生产资料采购（原材料、技术和管理人员、劳务/安装人员、外协加工等生产资料的来源和稳定性）。
- b) 产品 100%交付保证和生产、施工能力（技术和生产的硬件保障能力、典型案例履约历史交付纪录等。如核定其履约能力较差，停止评审，以不合格供应商处理）
- c) 售后服务体系（维修组织、维修响应、维修满意度等）。
- d) 项目经理（或实际承包人）的能力和品行（资金实力、执业经验、组织协调、业务水平、应急处理、问题决策、职业道德、甲方/分包/外部关系等方面）。
- e) 合作意识及表现（合作过程中出现和问题及处理方式、双方合作满意度、经济纠纷或诉讼案件等）。

3、价格

- a) 财务状况（近三年资产负债和盈利状况，如核定其近二年内连续亏损，停止评审，以不合格供应商处理）；
- b) 价格体系（已完工程/产品销售价格指标在行业内的分位、市场占有率及性价比评价）；
- c) 经营业绩（近三年在全国已签合同总额的经营规模、在本地区近二年典型案例及合同最高签约金额）。

七、评价组织机构

1、现有供应商资源纳入战略供应商库的：评价组织机构由现有供应商资源提供部门、集团议标采购管理中心共同进行评价甄选后，提报集团分管招采集总室领导审批、报请总裁审定。

2、新增战略采购事项的：由该新增战略采购需求项目的集团各职能中心、各产业集团及下属企业的招标采购经办部门负责组织工程/项目管理部门、设计管理部门等相关人员，集团议标采购管理中心配合参与该类似战略合作的供应商考察、资格评审，评审报告经集团议标采购管理中心总经理初审后，提报集团分

管议标采购管理中心集总室领导审定。

八、职能评价对应指标

1、战略采购项目需求招标采购经办部门偏重评价：质量管理体系；技术研发、加工工艺和设备、产品 100%交付保证和生产（安装）能力、售后服务体系、项目经理（或实际承包人）能力和品行及团队合作意识及表现等。

2、集团议标采购管理中心偏重评价：资信审查、社会信誉、业主评价、经营业绩、价格竞争力、生产资料采购、财务状况等。

3、独立监察室对整个战略合作供应商资格评审全过程有监督评审权。

九、评价工具

1、现有供应商资源拟纳入战略供应商库的：按本管理办法第七条程序进行评价。

2、新增战略采购事项的：视情况需要由该新增战略采购需求项目的集团各职能中心、各产业集团及下属企业的招标采购经办部门负责组织工程/项目管理部门、设计管理部门等相关人员，集团议标采购管理中心配合参与该类似战略合作的供应商实地考察、访谈等方式进行信息验证，形成书面的《考察/约谈报告》。

3、依据《考察/约谈报告》的记录，考察人按《供应商资格评审表》对应的指标进行评分，汇总意见后形成正式审批文件报集团议标采购管理中心总经理初审，集团分管议标采购管理中心集总室领导审核，集团董事长审定。

十、评价结果

评价结果根据本管理办法第七条第五款评价原则，对评定为战略供应商的，录入《战略供应商库》。

第八条 战略供应商履约考核管理

一、考核对象：《战略供应商库》中所有正在合作或已合作的供应商

二、考核时间：

1、施工周期较长的工程，如总包工程，原则上每半年进行一次合同履行情况考核。

2、施工或供货周期较短的工程，原则上在合同业务完成后，在合同结算前完成合同履行考核。

3、在两年内未有再次合作关系战略供应商，原则上在新启用时须按 4.2

条重新进行评价。

4、异常情况报告：在合同履行过程中的战略供应商发生任何异常情况（对质量、安全、进度、成本有重大影响的情况），由战略合作实际经办部门负责填报《供应商异常情况报告》，向集团议标采购管理中心提报，同时抄报该经办部门负责人、集团分管议标采购管理中心集总室领导。

三、考核准则：

采用对应考核指标评分加权平均，实行 100 分制。

四、考核目的：

除保持战略供应商资格评审管理原有的要求外，更侧重于履约过程中的工作绩效和应改进的方面，判定是否保持其资格，进行优胜劣汰，对《战略供应商库》进行动态调整。

五、考核指标：具体详见《战略供应商履约考核评审表》：

1、质量指标：检测或检查报告评价、验收通过率、退货或返修次数、质量问题投诉率。

2、价格指标：合约规划中标价格偏差率、中标价格在投标单位中的排名及与最低价的偏差率。

3、服务指标：

a) 工期节点达成：合同工期（含节点工期）完成率

b) 施工或服务过程配合度：变更签证费用合同占比、合理要求的响应度、总（分）包关系满意度、合同商务问题协调次数、施工现场问题协调次数、危机事件次数。

c) 售后服务：接报响应时间、业主满意度、重复维修的次数、客户回访的次数。

六、考核组织机构：

集团体系内各项战略合作经办部门组织相关工程、设计、成本等相关部门人员组成临时工作小组，集团议标采购管理中心配合参与，考核完毕后形成书面报告，经战略合作经办部门负责人审核，提报集团议标采购管理中心初审，经集团分管议标采购管理中心集总室领导审核后，报请集团董事长审定。

七、职能考核对应指标：

1、战略合作经办部门偏重考核：质量指标、服务指标

2、招标采购部偏重考核：价格指标、服务指标

3、成本管理部偏重考核：价格指标

八、评价工具：

1、视情况需要，集团体系内各项战略合作经办人组织相关工程、设计、成本等相关人员对合作的工程项目或服务类供应商合作成果进行实地/实务考察、访谈等方式进行信息验证，形成书面履约报告。

2、依据书面履约报告，评审人按《战略供应商履约考核表》对应的指标进行评分，汇总意见后形成正式审批文件报集团议标采购管理中心初审，经集团分管议标采购管理中心集总室领导审批后，提报集团董事长审定。

九、考核结果：

集团议标采购管理中心根据审定结果更新维护《战略供应商库》。

十、考核结果等级管理：

评价分 (百分制)	评价等级	管理说明
90-100	A	优秀,保持战略合作,可适当增加合作比重。
80-89	B	合格(稳定),实施提升计划,保持长期合作
80 以下	C	不合格/禁用,亮红灯,停止战略合作

1、评价 C 级为不合格或禁用供应商，待其合同业务完成后，取消其战略合作资格。不合格供应商如想以后再合作，则需按《供应商资格评审管理》程序重新审核。

2、评价 B 级为较为稳定合格的战略供应商，需实施提升计划，以期保持长期合作。

3、评价 A 级为稳定的优秀战略供应商，可适当增加合作比重或享有优先中标权。

4、有以下任何一种情况出现，可直接评定为 C 级供应商：

a) 出现严重的质量缺陷，直接评为 C 级，以黑名单处理。

b) 验收通过率在 60%以下，直接评为 C 级，以黑名单处理。

c) 出现因退货或投诉或返修导致工程整体进度受到严重影响，形成了关键

的堵点，直接评为 C 级，以黑名单处理。

- d) 出现有串标、行贿等行为，直接评为 C 级，以黑名单处理。
- e) 因交货或施工不及时造成工程整体进度受到严重影响，或发生严重停工事件，直接评为 C 级，以黑名单处理。
- f) 出现有严重的群访群诉事件和危机事件，直接评为 C 级，以黑名单处理。
- g) 出现拒不履行维修责任或多次维修仍不能达到预期效果或拖延维修等情况造成小业主及甲方严重损失，直接评为 C 级，以黑名单处理。
- h) 因供应商管理不善，发生重大工程安全事故的，直接评为 C 级，以黑名单处理。
- i) 合作过程中发生重大经济纠纷或进行法律诉讼的，直接评为 C 级，以黑名单处理。

第九条 战略供应商库维护管理

由集团议标采购管理中心负责对集团战略供应商库进行信息录入、维护等常态管理。

一、《战略供应商库》界面（示例）

		战略供应商库					招标采购管理中心	
序号	产品或服务	业务板块		供应商信息		供应商分类	入库时间	备注
		产业集团	对应下属企业	供应商名称				
一、天下金服产业集团								
二、新消费产业集团								
三、新零售产业集团								
四、生物医疗产业集团								
五、健康养老产业集团								
六、文化娱乐产业集团								
1	装修工程	文化娱乐产业集团	中新凯悦	北京巨匠华艺建筑装饰工程有限公司		合格供应商	2016/4/20	中新凯悦五桥大楼办公区装修施工的发标请示
2	装修工程	文化娱乐产业集团	中新凯悦	北京博高装饰有限责任公司		合格供应商	2016/4/20	中新凯悦五桥大楼办公区装修施工的发标请示
3	装修工程	文化娱乐产业集团	中新凯悦	北京尚美创意设计装饰有限公司		合格供应商	2016/4/20	中新凯悦五桥大楼办公区装修施工的发标请示
4		文化娱乐产业集团	中新凯悦					
5		文化娱乐产业集团	中新凯悦					
6		文化娱乐产业集团	中新凯悦					
七、信息工业产业集团								
八、新产业城市运营集团								
九、集团职能中心								

二、《战略供应商库》界面说明

1、产品或服务：根据《议标采购管理制度》（三集议标[2017]第一版）分为采购、工程、服务三大类（可更细化），以此作为《供应商库》第一检索关键词。

2、业务板块：根据三胞集团八大产业集团进行划分，特定战略供应商分别纳入对应业务板块范畴。

3、供应商信息：供应商基本信息等内容维护。

4、供应商分类：按《供应商资格评审》和《供应商履约评审》的结果进行分类录入，共分四类：优秀战略供应商、合格战略供应商、可用战略供应商、不合格供应商/禁用供应商（黑名单），以此作为《供应商库》第二检索关键词。

5、入库时间：每家供应商入库日期。

三、《战略供应商库》的作用

1、为集团体系内各项招标需求选择供应商提供信息平台。

2、提供所有优秀、合格、可用、不合格及禁用（黑名单）供应商名录。

3、按类别可快速查找各类战略供应商。

四、战略供应商入库程序

1、集团各职能中心、各产业集团及下属企业负责各自战略合作事项的战略供应商资格评审、履约评估等工作，集团议标采购管理中心配合参与。

2、集团议标采购管理中心是所有新增战略供应商信息资料的受理部门，负责对集团体系内经审批确定的战略供应商进行《战略供应商库》录入、履约评审结果更新等维护工作；对没有经过战略供应商资审流程或审批流程不全的供应商信息不得录入。

第十条 战略供应商关系管理

供应商关系管理应秉承“合作互利、双赢”的工作准则。

一、战略供应商的投诉机制

1、集团独立监察室为受理供应商投诉的主管部门。处理投诉应当坚持公平、公正和简便、高效的原则，维护公司和供应商的合法利益。

2、供应商投诉实行实名制，其投诉应当有具体的投诉事项及证据，不得进行虚假、恶意投诉。

3、供应商认为招标文件、采购过程、中标和成交结果使自己的权益受到损害的，可以首先向招标采购经办部门、集团议标采购中心提出质疑。对招标采购经办部门、集团议标采购中心质疑答复不满意或招标采购经办部门、集团议标采购中心未作答复的，供应商可向独立监察室进行投诉。

4、供应商投诉时，应当提交投诉书。投诉书应当包括下列主要内容：

a) 投诉人和被投诉人的名称，联系电话。

- b) 具体的投诉事项和事实依据。
- c) 质疑或质疑答复情况及相关证明材料。
- d) 提起投诉的日期。
- e) 投诉书原则上应当署名。投诉人为自然人的，应当本人签字。投诉人为法人的，应当由法定代表人或主要负责人签字并加盖法人公章。

二、战略供应商违规行为的处罚机制

1、战略供应商有下列行为之一的，集团议标采购管理中心可根据情节轻重，给予警告、取消供应商战略合作资格或禁止其进入集团公司采购市场，列入黑名单；给集团公司或其他供应商造成损失的，应当承担赔偿责任。违反法律的，要追究其法律责任。

- 2、弄虚作假、隐瞒真实情况骗取战略合作资格的。
- 3、伪造、涂改营业执照或其它相关资格证书、检测报告的。
- 4、提供虚假投标材料的。
- 5、采用不正当手段抵毁、排挤其他供应商的或恶意投诉采购当事人的。
- 6、与招标采购经办人员或者供应商违规串通的。
- 7、中标后无正当理由进行拖延或不签订合同的。
- 8、合同履行过程中提出无理要求、不服从工程管理、擅自变更或者终止合同或拒不履行合同的。
- 9、向招标采购经办部门或相关部门人员行贿或者提供其他不正当利益的。
- 10、拒绝或抵触相关部门工作检查或不如实反映情况、提供材料的。
- 11、其他违反国家法律、法规和规章的。

三、战略供应商的退出机制

1、与战略供应商由于各种原因需要提前解除合作关系时，战略合作部门要事先预警，同时须妥善转换供应商，同时又要不损害战略供应商对公司的满意度、公司的利益以及公司的名誉。

2、对履约考评不合格，被取消战略合作资格的，或在战略供应商的表现、管理、或者成本接近"危险区"时，战略合作部门应坦率而直接地对其发出警告信号，而不是隐瞒对其的不满。

3、应采用积极的态度，平和的语调来分析对方，等以后双方情况改变后再

寻求合作机会，杜绝从专业的或个人的角度去侮辱供应商，不要过多地相互指责。

4、供应商应有秩序的退出，战略合作部门会同集团公司相关部门对已发生的费用就如何结算，如何善后等事宜与供应商共同确立转换过程的合理时间表。

5、对于经评审判定须退出三胞集团的战略供应商，将在三胞集团《战略供应商库》中予以变更为“禁止使用”状态。

第四章 附则

第十一条 本管理办法与下列工作细则及标准文件配套使用：

一、《三胞集团议标采购管理制度（三集议标〔2017〕第一版）》


二、《战略合作供应商资源库入库资格条件_v6》


第十二条 本管理办法由集团议标采购管理中心起草，经董事长审定后发布。

第十三条 本制度自签发之日起执行，原“《三胞集团战略供应商库管理办法》议标中心【2014】第一版”同时废止。

第十四条 本管理办法的解释权归集团议标采购管理中心。

第五章 附件

附件一：《供应商信息档案登记表》 

附件二：《供应商资格评审表》 

附件三：《供应商履约考核评估表》 