

内蒙古圣牧高科牧业有限公司

编号：Q/SM-YY/CG-1-2024-0

供应商管理制度

起草人：闫泽雨

审核人：祁茹

审批人：刘高飞

文件实施日期：2024年3月1日

内蒙古圣牧高科牧业有限公司运营系统采购中心签发



文件换版说明	
<input checked="" type="checkbox"/> 文件换版 <input type="checkbox"/> 文件作废	
原文件名称：采购中心供应商管理制度	新文件名称：供应商管理制度
原文件编号：Q/SM/CGL-CG-2-1-2023-0	新文件编号：Q/SM-YY/CG-1-2024-0
更改（换版、作废）内容： 1、 新增供应商品类分类管理。 2、 新增供应商分类管理。 3、 新增供应商评审判定规则。 4、 新增供应商日常管理细则。 5、 新增供应商沟通与调研维度。 6、 新增合规风险管理和可持续发展条款。 7、 变更供应商注册条款。 8、 变更绩效评估体系条款内容。 9、 细化供应商冻结管理条款。	
3 换版项目说明：	
起草人：闫泽雨 审核人：祁茹 审批人：刘高飞	
文件产生部门：采购中心	文件实施时间：2024 年 3 月 1 日

前言

为规范供应商管理,搭建供应商管理体系,有效整合并共享供应商资源,通过对供应商寻源、注册、日常管理、考核评价和冻结管理而优选供应商,提升供应商综合服务能力与供应链管理水平和降低企业生产经营风险,结合供应商管理现状及供应商全生命周期管理体系,特制订本制度。

本文件适用于采购中心负责的原料类、辅料类、设备类、服务类、工程类等的供应商管理行为活动。

本文件由圣牧采购中心签发并归口管理。

目录

1 目的	1
2 适用范围	1
3 术语与定义	1
4 工作职责	1
5 品类分类管理	2
6 供应商分类管理	4
6.1 供应商分类	4
6.1.1 定义	4
6.1.2 认定审批	5
6.2 供应商分类管理策略	8
7 供应商寻源和注册管理	8
7.1 供应商寻源	8
7.2 供应商注册	9
7.2.1 自主注册	9
7.2.2 邀请注册	9
8 供应商评审	9
8.1 供应商信息申报	9
8.2 供应商评审判定	11
8.2.1 资格能力判定	11
8.2.2 关联关系判定	12
8.3 供应商评审实施	14
8.3.1 商务评审实施方案	15

8.3.2 现场评审实施方案	15
8.4 供应商物料认证	16
8.4.1 样品质检认证流程	16
8.4.2 标签/包装认证流程	16
8.5 供应商选择	16
8.6 供应商变更	17
9 供应商日常管理	17
9.1 合同管理	17
9.2 样品试验管理	18
9.3 质量安全管理	18
9.4 到货验收和后评价管理	19
9.5 供应商付款管理	19
9.6 供应商档案管理	19
9.7 供应商保密管理	20
9.8 供应商其他事项管理	20
10 供应商绩效评估体系	20
10.1 供应商绩效评估规则	20
10.2 供应商绩效评价周期	21
10.3 供应商绩效分级及激励管理	21
10.4 供应商绩效评价结果出具	22
10.5 供应商等级变更	22
11 供应商冻结管理	22
11.1 冻结论证	23

11.2 冻结执行	23
11.3 冻结解冻	23
12 供应商沟通与调研	23
13 合规风险管理	25
13.1 供应商合规风险类型	25
13.2 供应商合规风险管控措施	25
14 可持续发展	25
14.1 社会责任	26
14.2 可持续性	26
14.3 经济责任	27
14.4 合规标准	27
14.5 品质责任	27

1 目的

为对供应商进行有效、规范、客观的评估和管理，对供应商业务行为进行监督和考评，从而逐步优化供应商队伍，逐步提高供货质量，降低物料采购成本，缩短采购到货周期，提升供应商服务水平，建立长期互惠供求关系，特制订本制度。

2 适用范围

采购中心负责的原料类、辅料类、设备类、服务类、工程类等的各类供应商。

3 术语与定义

(1) 供应商是指向公司提供产品及相应服务的法人及非法人组织、个体工商户，包括但不限于生产厂家、贸易商、服务商和其他代理商等经营者。

(2) 供应商资源库是指与公司各类业务有关联且未来可能或目前已与公司开展合作的供应商，按照相关维度进行分类汇总形成的供应商信息库。

4 工作职责

责任部门	职责权限
采购中心	1、负责建立供应商准入及合作评估体系； 2、负责收集和提报供应商准入所需信息资料及后续评审、评估实施落地； 3、负责出具评审、评估结果报告； 4、负责供应商问题整改追踪及监督； 5、负责供应商冻结、解冻等管理。
专业部门（质管部、营养中心、繁育部、保健部、犊牛部）	1、负责准入供应商物资质量安全风险管控； 2、负责准入供应商物资营养安全风险管控； 3、协助采购中心进行供应商准入、评审、评估等实施落地。

采购中心、审计中心、文化纪律部、 相关专业部门	1、负责供应商黑名单管理。
----------------------------	---------------

表1 工作职能表

5 品类分类管理

根据公司各类业务品类特性，将业务品类划分为五项类别，具体品类分类情况如下：

一级类别	二级类别	三级类别
原料类	C 精饲料	玉米、压片玉米、压片大麦、膨化玉米、DDGS、玉米皮、喷浆玉米皮、玉米蛋白粉、玉米胚芽粕、玉米糖渣、谷氨酸渣、赖氨酸渣、麸皮（麦麸）、次粉、棉粕、棉籽蛋白粉、脱酚棉籽蛋白、酶解棉籽蛋白、大豆皮、膨化大豆、豆粕、发酵豆粕、过瘤胃膨化豆粕、双低菜粕、棕榈粕、花生粕、苹果粕、米糠、啤酒糟、白酒糟、干酒糟、巴旦木粉、糖蜜、玉米粉、芝麻粕、菜粕、胡麻籽、大麦等
	Y 精饲料	Y 玉米、Y 压片玉米、Y 豆瓣、Y 大豆、Y 豆饼粉、Y 大豆皮、Y 麸皮、Y 葵花籽饼、Y 甜菜粕颗粒、Y 亚麻籽饼、Y 棕榈饼、Y 红花籽饼等
	Y 粗饲料	Y 进口苜蓿、Y 国产苜蓿、Y 国产燕麦草、Y 进口燕麦草、Y 玉米秸秆、Y 羊草、Y 甘草等
	C 粗饲料	进口苜蓿草、国产苜蓿草、苜蓿草颗粒、燕麦草颗粒、进口燕麦草、国产燕麦草、羊草、小麦秸秆、苜蓿秸秆、玉米秸秆、燕麦秸秆、稻草、替代草、谷草、棉籽等
	青贮	苜蓿青贮、玉米青贮、小麦青贮、甜高粱青贮、燕麦青贮、甜菜丝青贮、藜麦草青贮、裹包青贮苜蓿、裹包青贮燕麦、Y 青贮玉米棒子、Y 青贮玉米、Y 青贮苜蓿、Y 青贮高粱等
	添加剂	小苏打（碳酸氢钠）、磷酸氢钙、氧化镁、葡萄糖、霉菌吸附剂、过瘤胃胆碱、阴离子盐、酶制剂、氯化钠、脂肪酸钙、脂肪粉、舔砖、酿酒酵母、酵母培养物、香味剂、硫酸镁、丙酸钙、硫酸钙、抗氧化剂、赖氨酸、氯化铵、过瘤胃蛋氨酸、石粉（碳酸钙）、裂壶藻粉、碳酸钾、过瘤胃葡萄糖、青贮添加剂、膨化尿素、蒙脱石、膨润土、烟酰胺、氯化钾、柠檬酸钠、碳酸氢钾、过瘤胃烟酸、Y 白砂糖、有机锌、有机铜、有机硒、有机锰、奇力素、乳酵素、瘤胃邦、益乌康、奥优金、益倍健、潘绿能、潘牛乐、美多（反刍）、奥优吸、乳清粉、代乳粉、维生素、饲用奶粉、爱胃宝、DHA 微藻粉、丝兰提取物等
	精补料	精补料及浓缩料成品等
	预混料	预混料成品等
	自制料	C 自制料、Y 自制料等
	兽药	速解灵、艾呼克、百球清、博威钙、乳畅 DC、优密欣等
疫苗	口蹄疫 O 型、A 型、二价灭活疫苗、牛副伤寒灭活疫苗、气肿疽灭活疫苗等	
清洗消毒物耗	药浴液、清洗剂、消毒剂、蹄浴液、药浴杯、过滤纸、奶牛专用纸巾等	

辅料类	冻精/胚胎	奶牛性控、奶牛普精、冻精、胚胎、基因筛选等
	衬垫物耗	沙子、稻糠、稻壳、玉米芯、玉米棒子^无颗粒、粉煤灰、橡胶垫、奶衬类、橡胶内衬、黑色L橡胶弯管、奶管、塑料地板格栅、边条、稻草^垫圈、玉米秸秆*垫圈等
	品控类物料	检测试剂（毒素检测试剂、早孕试剂、血酮试剂、化验药品及器具）、品控物料耗材等
	医疗器械	注射器、一体耳标钳、一次性乳胶手套、一次性长臂手套等
	低值易耗品、资产、费用	电子设备与耗材、铅封、办公用品、办公家具、劳保用品、防护用品、消防器材、草/棉帘子、苫布、生活用品、日常物耗、厨卫用品等
	生产能源	煤炭、柴油等
	灭蝇物耗	吡丙醚、氯菊酯·S-生物烯丙菊、高效氯氰菊酯粉剂、高效氯氰菊悬浮剂、杀蝇饵剂、呋虫胺可溶粒剂、氟氯·吡虫啉悬浮剂、吡丙醚水乳剂等
	青贮业务	青贮膜、青贮压窖轮胎、青贮物耗、黑白膜、透明膜、阻氧膜、废旧轮胎、编织袋、绷带、紧线器、薄膜、电子天平、万能粉碎机、自封袋、计量杯、一次性纸盘、采样勺、数显温度计、烘干托盘、不锈钢尺子、计时器、纸塑复合袋、黑膜、降解膜等
	农产品	有机肥、籽种、滴灌管、地膜、主管、施肥罐、微喷带、微喷带阀门、柔性管、双拉环直接等
	其他物耗	电子标识牌、初乳盒、融雪剂、方毛巾^40g、犊牛饲喂盆、阳光板、去角膏、离子树脂交换剂、聚合氯化铝、聚丙烯酰胺、车用尿素、五金土产等
	油品	机油、齿油、锂基润滑脂、刹车油、液压油、液力传动油、防冻液、三用油、两用油、四用油、齿轮油、柴机油、空压机油、自动变速箱油、格油雾器专用油、二硫化钼锂基润滑脂、重负荷工业齿轮油等
其他生产性辅料物资	其他生产性辅料物资	
设备类	机械设备	新建、改建、扩建牧场所需生产、技改等工艺类机器设备、检验仪器设备、IT设备、设备移机、设备安装等
	备品备件	备品备件采购目录执行：机械设备/奶厅设备/环保设备/压片场所需备件、输奶、储奶及CIP配件、专用类备件购置、五金、汽配、电料通用类加工件等
	维保	奶厅设备维保类等
	安装改造	设备安装改造类、线路改造类、实施控价类等
服务类	销售类	冷变残次物料、原料类、辅料类、闲置资产、设备、备件销售、其他销售等
	物流类	自提物流运输、清关仓储运输等
	租赁	设备租赁、土地租赁/转租、车辆租赁、牧场/厂房/办公场所租赁等
	项目咨询/中介服务	咨询、培训、招聘、聘请专家老师、翻译合同、招标代理等专业职能项目咨询/中介服务
	会议活动服务	培训、会议、活动策划与执行服务等
	检测	产品检测等
	劳务外包	劳务外包（装卸、配送等）等

	维护维修	生产设备维修、日常维修、生活类维修等
	生产服务	有害生物处理服务（灭蝇、灭鼠、灭蟑）等
	服务费	保健技术服务、犍牛技术服务、奶牛配种服务等
工程类	工程建设	卧床颈枷（设备、拆除、修缮等）等

表2 供应商品类分类表

6 供应商分类管理

供应商分类管理是指根据物料品类特性，对供应商进行分类，实施不同的互动和管理的过程。

6.1 供应商分类

根据公司各类业务品类特性，将供应商划分为二级类别，具体品类分类情况如下：

一级分类	二级分类	管理事项及流程	系统状态
潜在供应商	/	潜在供应商定义→认定审批	潜在
合格供应商	瓶颈型供应商	瓶颈型供应商定义→认定审批	合格
	战略型供应商	战略型供应商定义→认定审批	合格
	优质型供应商	优质型供应商定义→认定审批	合格
	一般型供应商	一般型供应商定义→认定审批	合格
灰名单供应商	/	灰名单供应商定义→认定审批	冻结
黑名单供应商	/	黑名单供应商定义→认定审批	冻结

表3 供应商分类表

6.1.1 定义

(1) 潜在供应商：具有资格能力提供符合公司各类业务特定要求且已完成 SRM 系统注册，但尚未通过准入评审（商务评审、现场评审）的供应商。

(2) 合格供应商：具有资格能力提供符合公司各类业务特定要求且已完成 SRM 系统注册，准入评审（商务评审、现场评审）或整改评审达到规定标准的供应商（新/老供应商）。

——瓶颈型供应商：拥有独特的产品，是我公司运营中不可缺失或无

法替代的供应商。

——战略型供应商：最具发展前景的供应商，供需双方的战略目标真正的融为一体，共同实现高质量发展的供应商。

——优质型供应商：日常生产经营所需的常规业务，市场竞争广泛，处于密切的合作状态的供应商。

——一般型供应商：一般简单物资交易型购买，无发展前景且可随时替代的供应商。

(3) 灰名单供应商：因供应商在参与评审、招标过程违反相关纪律要求（如无正当理由拒不配合考察、评审工作，开标前无故放弃参标、配合度较低屡教不改），在合作过程中存在一般风险（安全、质量、财务、知识产权等）的供应商。

(4) 黑名单供应商：因违反《阳光协议》内约定的行为、在合作过程中发生舞弊行为、因质量事故造成公司重大经济、名誉或其他损失的供应商。

6.1.2 认定审批

(1) 潜在供应商认定条件见定义。

(2) 合格供应商类型认定条件参考如下：

供应商类型	定义	特点	认定条件
瓶颈型供应商	拥有独特的产品，是我公司运营中不可缺失或无法替代的供应商。	特定时期维持合作关系：提供产品同质化低、垄断性大、竞争力低。	1、提供的产品/服务垄断性强； 2、已建立行业内知名品牌、具有一定的品牌形象，且具有一定的知晓度； 3、能够积极主动配合圣牧提供相关材料，积极参与公司招投标等项目。

战略型供应商	最具发展前景的供应商，供需双方的战略目标真正的融为一体，共同实现高质量发展的供应商。	稳定战略关系：提供战略性的产品/服务，对产品/服务的质量、成本以及交货保障至关重要。	<p>1、符合公司战略规划发展方向的行业头部企业；</p> <p>2、能够充分发挥在产品、服务、管理、资源、市场、资金、技术等方面的优势，助力公司在市场竞争力、产业引领力、科技创新力、品牌影响力和国际化运营水平等方面显著提升；</p> <p>3、能够提供从行业内其他供应商处无法获取的资源。</p>
优质型供应商	日常生产经营所需的常规业务，市场竞争广泛，处于密切的合作状态的供应商。	杠杆竞争关系：采购支出大、供应商风险很小、提供产品多为标准品、竞争力强、替代性强。	<p>1、行业内头部企业或处于绝对优势地位，行业经营环境很好；</p> <p>2、提供的产品、服务居国内行业先进水平，质量、性价比或品牌好于其他竞争者；</p> <p>3、已建立行业内知名品牌、具有一定的品牌形象，且具有一定的知晓度，企业品牌已成为影响行业选择的重要因素；</p> <p>4、有完整的售后服务团队，能够积极主动配合圣牧进行售后服务、配合提供相关材料，积极通报相关情况，重视与我公司合作关系。</p>
一般型供应商	一般简单物资交易型购买，无发展前景并可随时替代的供应商。	一般交易型关系：采购频次低，合作成本低，竞争力强，可替代性较强的供应商。	<p>1、供应商规模较小、提供的产品可替代性强；</p> <p>2、合作周期不足一年或一次性采购的供应商。</p>

表 4 供应商分类模型

(3) 灰名单供应商认定条件包括但不限于以下情形：

—— 供应商出现经营问题（资金链断裂、合同违约、拒不履行合约、官司缠身、濒临破产、破产转让、信用不好、违法犯罪），无法保障正常业务开展，未对我公司造成经济损失的；

—— 供应商无正当理由拒不接受配合我公司或招标代理机构审核、考察、评审的；

——招标过程中供应商在开标前无故拒绝放弃参标、违反相关纪律要求的、配合度较低对我公司造成经济损失的；

——在合作过程中存在安全、质量、财务、知识产权等方面一般风险时，两次推动未按要求整改的；

——除以上情形，其他经认定需列入灰名单的行为。

(4) 黑名单供应商认定条件包括但不限于以下情形：

——供应商资质、业绩等商务文件或方案、策略等技术文件中弄虚作假的；

——供应商采用隐瞒、欺骗等手段挂靠公司，陪标、围标、串标、恶意竞标等行为的；

——供应商中标或签约后，供应商主观原因拒绝签订合同、违反供货承诺或合同约定，擅自提高价格、掺假、降低质量、拖延工期、拒绝执行合同等对我公司造成经济损失的；

——执行我公司业务中，采用隐瞒、欺骗等手段套取本公司费用的；

——违反双方签订的《阳光协议》条款的；

——在合作过程中发生以金钱、实物、消费及其他方式贿赂我公司人员等舞弊行为或供应商在采购过程恶意诽谤、诬告或陷害其他竞争对手的欺诈行为的；

——出现安全环保重大事故隐患且未按要求整改的；

——发生安全环保事故事件并配合完成事件处理的；

——未经过我公司允许，将建设工程转包、违法分包的；

——供应商违反国家相关的法律法规对我公司声誉、利益造成重大影响的；

——除以上情形，其他经认定需列入黑名单的行为。

灰名单供应商、黑名单供应商须以公文便签的形式进行认定，便签由项目经理发起，经部门经理、采购总经理审核生效。

6.2 供应商分类管理策略

根据供应商分类模型，针对不同类型供应商制定差异化管理策略，主要供应商分类管理策略参考如下：

供应商类型	管理策略
战略型供应商	1、项目立项初期使供应商在产品概念开发阶段就进行早期参与； 2、双方相互支持彼此各自市场上的竞争； 3、双方在约定范围内对信息进行共享，建立高层会晤机制。
优质型供应商	1、公开、公平、公正选择供应商，双方建立清晰透明的业务合作模式； 2、找到双方投入和产出杠杆的平衡点，保证上下游供应商利益最大化； 3、质量技术服务要求较强的业务品类，按质量技术首要前提需求开展洽谈采购； 4、重点开展日常管理、绩效管理、评价调研。
瓶颈型供应商	1、目标是产品不出现短缺，确保供应的连续性； 2、在不影响供应的情况下，降低供应商的唯一性，寻求开发新供应商进行替代，以达成更好的商业利益。
一般型供应商	1、简化采购流程，减少采购频次，如低值易耗品简易采购、网上商城采购； 2、合理控制供应商数量，最大限度减少在此采购花费精力。
灰名单供应商	1、办理冻结手续； 2、5年内不得参加采购招标项目及合作。
黑名单供应商	1、办理冻结手续； 2、永久不得参加采购招标项目及合作。

表 5 供应商分类管理策略

7 供应商寻源和注册管理

7.1 供应商寻源

通过多种渠道获取供应商信息，并对供应商的资质进行初步审查，以确认其可满足我公司采购需求的过程。采购人员可以通过但不限于以下途

径开展供应商寻源工作：

- (1) 国内外新闻传播媒体或媒体广告（网络、电视、期刊、自媒体、数字媒体、杂志期刊等）；
- (2) 国内外行业协会、企业协会及政府组织的各类展会或商品订货会；
- (3) 国家或公认资信网站、专业网站查询等；
- (4) 行业市场调查、行业排名榜；
- (5) 供应商自荐、公司内部推荐、政府/行业机构推荐、专家推荐、内部供应商资源共享；
- (6) 对外公布采购招标信息相关平台。

7.2 供应商注册

7.2.1 自主注册

供应商自主登录SRM系统，填写企业信息后完成注册，获得登录账号并设置登录密码，完成设置后列入供应商资源库，供应商状态为潜在供应商。

7.2.2 邀请注册

采购人员在SRM系统填写供应商邀请信息，提交后供应商可通过邮箱链接或采购人员分享的二维码填写企业信息，获得登录账号并设置登录密码，完成设置后列入供应商资源库，供应商状态为潜在供应商。

8 供应商评审

本着公平、公正、公开为原则，依据供应商信息申报、供应商评审判定以及供应商评审实施等内容进行供应商评审工作。

8.1 供应商信息申报

供应商信息申报内容须以“供应商诚信申报为主，采购人员审查为辅”为原则开展供应商评审工作；供应商如有虚报、瞒报情况，针对该类供应

商启动冻结程序。供应商信息申报包括但不限于基本信息、资质信息、产能信息、技术及质量信息、银行信息、其他信息等，所有申报材料均需加盖公章。具体要求如下：

（1）基本信息：企业规模性质、成立时间、法人代表、注册资本、实收资本、款项性质、销售员信息、联系方式等；

（2）资质信息（依据物料品类需求申报）：

——粗饲料类：营业执照*、GB/EU证书（如适用）；

——精饲料类：营业执照*、生产许可证、生产工艺流程图、质量管理体系认证证书、GB/EU证书（如适用）、环境管理体系认证证书、消防验收批复、环评验收批复；

——添加剂、预混料、精补料类：营业执照*、生产许可证、产品批准文号、生产工艺流程图、进口登记证、质量管理体系认证证书、环境管理体系认证证书、消防验收批复、环评验收批复；

——进口物料类：境外注册证明*、进口识别号码；

——兽药类：营业执照*、兽药生产许可证、兽药经营许可证、GMP兽药销售许可证*、GSP国家认证、兽药产品批准文号批件、质量管理体系认证证书、环境管理体系认证证书、消防验收批复、环评验收批复、进口药品授权委托书、注册证书以及其他能够代表公司实力的资质；

——疫苗类：营业执照*、兽药GMP证书*、生产许可证、产品批准文号、疫苗代理授权书；

——冻精类：营业执照*、种畜禽生产许可证、进出口贸易检验检疫手续许可证、活力证明、健康证明、中华人民共和国出入境检验检疫入境货物检验检疫证明、纳税信息登记证明、检疫许可证；

——器械用品类：营业执照*、生产许可证、质量管理体系认证证书；

——清洗消毒类：营业执照*、GSP国家认证、兽药产品批准文号批件、环境管理体系认证证书、消防验收批复、环评验收批复；

——其他物耗类（能源物耗、衬垫物耗、农资物耗、青贮物耗）：营业执照*；

——其他类（文体用品、安保用品、家具用品、设备、设备配件等）：营业执照*；

以上带星号的文件为必须项，非带星号视情况而定；

(3) 产能信息：年生产能力（数量、金额）、年平均营业额、主要产品、主要原料供应商等；

(4) 技术及质量信息：专业人员数量、计量人员数量、检验人员数量、现有主要计量及检测检验设备（名称、型号、数量）等；

(5) 银行信息：银行名称、银行账号、银行户主、银行编号等；

(6) 其他信息：《供应商行为准则及承诺函》等。

8.2 供应商评审判定

供应商评审判定是指依据判定原则、判定定义等内容对供应商的资格能力及关联关系进行判定，具体判定内容详见下文。

8.2.1 资格能力判定

(1) 资格能力判定原则

——具有工商部门颁发的营业执照，并在有效期内、经营范围内开展相关业务。

——供应商企业成立时间：原则上工程类、设备类、原料类、辅料类、服务类供应商成立时间 ≥ 2 年。

——供应商注册资本：工程类、设备类供应商注册资本不低于拟开展业务发生总额的50%；原料类、辅料类供应商注册资本额 \geq 500万；物流承运商、劳务外包供应商注册资本 \geq 300万；其他服务类供应商注册资本 \geq 200万（注：个体工商户/自然人供应除外）。

——具有独立承担民事责任的能力。

——产品标准符合国家或行业标准要求。

——具有履行合同必需的硬件和专业技术能力。

——具备健全的管理制度、质量保证体系。

——证明产品符合要求的第三方检测报告或产品合格证明材料。

——代理商、经销商除企业本身的经营资质外，还需提供物资生产厂家的生产资质证明、授权经营证明、第三方检验报告或产品合格证明。

——供应商未处于经营异常状态（资金链断裂、合同违约、拒不履行合约、官司缠身、濒临破产、破产转让、信用不好、违法犯罪）。

——未处于圣牧、蒙牛、中粮、现代黑名单与灰名单中。

（2）特定资格要求判定

根据行政许可法律和有关法律法规规定，制造、加工、建设、生产、经营、销售、安装、设计、检测、运输合同标的，应具有行政主管部门颁发资质/证书，如制造商/生产商、进口货物的清关报关单、质量认证、环保认证、知识产权、工程建设项目相关资质等。

（3）特殊情形判定

特殊项目存在供应商资源不足、资格能力条件不满足时，非必要其参加及承接项目的，需发起SRM系统准入流程经分管领导批准。

8.2.2 关联关系判定

根据《中华人民共和国公司法》确认关联关系，是指公司法人、控股股东、实际控制人、董事、监事、高管人员与其直接或者间接控制的企业之间的关系，以及可能导致公司利益转移的其他关系。

根据《中华人民共和国招标投标法实施条例》标准参考，存在关联关系、利害关系、不同潜在单位不得同时参与同一采购招标项目投标/竞谈/比价/洽谈；特殊项目存在非必要其参加及承接项目的，需发起 OA 申请流程经分管领导批准。存在关联关系、利害关系情形的，不同潜在单位不得同时参与同一采购招标项目投标/竞谈/比价/洽谈；只允许其业绩、实力较好或参加意愿较强的一方参与。

（1）关联关系的认定

——不同潜在供应商单位或其法人、控股股东、实际控制人、董事、监事、高管人员相互直接或间接持有其中一方的股份总和达到25%或以上；一方公司法人、控股股东、实际控制人、董事、监事、高管人员直接控制另一方公司等情形。

——不同潜在供应商单位或其法人、控股股东、实际控制人、董事、监事、高管共同投资了另外一家公司，双方直接或者间接同为第三方所持有的股份达到25%以上或双方在实质上具有其他共同利益。

——不同潜在供应商单位法人、控股股东、实际控制人、董事、监事、高管等人员存在夫妻关系、亲属关系（父母/子女/配偶/兄弟/姊妹）等。

——不同潜在供应商单位注册信息中显示联系人电话、电子邮箱、地址、报价IP地址（如适用）等信息相同的（能证明同区域由代办机构注册公司的除外）。

——不同潜在供应商单位在工商信息变更记录中1年之内有以上相互

关系的，同样被认定为存在关联关系。

——法律法规等规定其他认定为存在关联关系的情形。

(2) 利害关系的认定

——采购方与供应商之间相互控股或参股，或者有行政主管关系。

——采购方与供应商之间的法定代表人等高管人员存在夫妻关系、亲属关系或者为同一人的。

——潜在供应商单位为招标项目前期准备提供设计或咨询服务等情形。

——供应商聘任我公司在职或离职未满2年的管理人员/关键岗位人员及其亲属。

——法律法规等规定其他利害关系的情形。

——公司规定的其他情形。

(3) 特殊情况的认定

存在不限于以下特殊情况时，可视为低风险并允许参与采购招标项目投标/竞谈/比价/洽谈。

——关联关系中有国家或地方政府机构。

——关联关系中有银行、投资、证券、基金公司、交易所。

——关联关系中有行业内供应商群体成立的商业协会、产业联盟、技术创新中心、高校投资的中小型高新技术企业等。

——关联关系中有已注销的公司。

——其他经评估、批准可视为低风险的情况。

——实际业务中特殊情况一事一议。

8.3 供应商评审实施

- (1) 供应商评审实施分为两种方式，即：商务评审和现场评审；
- (2) 商务评审范围：代理商、贸易商以及国外无法进行现场审查的生产商；
- (3) 现场评审范围：新增的饲料种植商、生产厂家且需要对厂家实际经营情况、生产质量、生产环境、生产工艺等要素进行审核；
- (4) 对于大宗原料的代理商，需要对代理商的生产厂家视情况进行现场评估审核；
- (5) 特殊紧急业务，先进行商务评审，15个工作日内补充现场评审；

8.3.1 商务评审实施方案

- (1) 商务评审须在3个工作日内完成，商务评审表可在SRM系统准入模块中的实地评鉴选择商务评审方案，进行打分。
- (2) 商务评审结论分级（非饲料年度采购额<50万元的供应商、饲草料年度采购额<200万元的供应商，商务评审总分按照60分分级执行）。

结果	条件	处置建议
合格	评审总分 ≥ 70 分,且企业资信评审为正常以上的	合作
潜在	评审总分 < 70	整改完毕分数达标合作

表 6 商务评审表

8.3.2 现场评审实施方案

采购中心根据实际情况安排现场评审时间，现场评审表可在SRM系统准入模块中的实地评鉴选择现场评审方案，进行打分。

- (1) 现场评审人员组成要求
 - 采购中心：负责准入供应商的项目经理、部门经理、采购总经理（视情况而定）。
 - 专业部门（营养中心、繁育部、保健部、犍牛部、奶厅及设备管理

部、质管部)：部门负责人、技术人员(视情况而定)。

——以上现场评审人员均为1到2人即可,专业部门人员特殊原因无法参加,不作强制要求。

(2) 现场评审结论分级

结果	评估条件	处置建议
合格	整体得分 ≥ 60 分且关键项全部符合	可以进行合作
潜在	整体得分 < 60 分	整改完毕分数达标可以进行合作

表7现场评审表

8.4 供应商物料认证

8.4.1 样品质检认证流程

需出具理化指标/卫生指标等检测的物料,项目经理/部门经理发起样品单流程并关联至准入流程中;如遇特殊情况,样品认证流程可放宽至发货前。

8.4.2 标签/包装认证流程

需要标签/包装认证的物料(有机物料、药品、疫苗、物耗等),项目经理/部门经理准入时发起标签/包装认证流程并关联至准入流程中(有机物料供应商需经过有机管理部评审)。

8.5 供应商选择

在确定合格供应商时,综合评价结果相同或相近,供应商选择应遵循以下原则:

(1) 原料、辅料供应商选择应考虑地域优势、运输距离短及市场行情、季节性规律变化影响;

(2) 物资供应商优先选择质量管理体系健全、通过质量管理体系、食品安全管理体系认证的,优先选择生产商;

(3) 同质比价、同价比质、同质同价比服务;

(4) 质量技术服务要求较强的业务品类，按质量技术服务首要需求提前开展洽谈采购，优先选择具备性价比优势的供应商；

(5) 中粮集团、蒙牛集团、现代牧业合作供应商；

(6) 技术装备、检测装备完备、信誉好、行业排名靠前的供应商；

(7) 客观条件具备时，同种物资或技术服务采购保持2-3家供应商资源，确保供货及时性；

(8) 单一货源的供应商，应建立稳定的合作渠道，密切关注新技术、新工艺等信息，并积极寻找替代供应商；

(9) 实际业务中特殊情况一事一议。

8.6 供应商变更

供应商变更仅适用于已注册的合格供应商，主要包括但不限于：

(1) 基本信息变更是指供应商将公司名称、住所、法定代表人、注册资本、公司组织形式、经营范围、营业期限、股东信息进行变更的行为，供应商基本信息变更原则上不进行限制，根据供应商审查原则开展；

(2) 合作主体变更是指供应商将业务/合同转移至关联企业或其他公司的行为；变更前后2家公司必须存在关联关系，不允许出现转包、分包、挂靠等现象。

供应商提出变更需求时，采购人员要求供应商出具变更函，内容包含但不限于变更目标，变更时间，变更原因、变更证明材料等，按照SRM系统→供应商→供应商信息变更模块，办理变更手续。

9 供应商日常管理

9.1 合同管理

在确定合格供应商后，必须与供应商签订采购/销售合同（单个项目≤

5000 元零星物资采购除外），明确交易双方的责任、权利与义务，杜绝未签合同、事后补签合同的违规采购行为，严格执行法律事务部发布的《合同管理制度》相关规定。

战略型供应商合作期限原则上可签订 2-3 年；优质/瓶颈型供应商合作期限原则可签订 1-2 年，若市场行情波动大的物料根据实际情况可签订短期合同；一般型供应商合作期限原则不超过 1 年；各部门可根据业务管理需求，对合作期限进行内部确认。

9.2 样品试验管理

根据业务需求，需进行样品试验的物资商品，供应商初步确定合格或储备后，各部门可实施小批量采购或与供应商协商提供免费样品，使用部门从验收样品之日起对样品进行试验，供货 3-5 批或供货周期满 3 个月后，各部门对供应商进行阶段性考核，包括技术与服务预期目标达成情况、专业技术能力、服务质量、产品性能等进行综合评价，出具试验评价报告并通知供应商试验结果，同时更新合格供应商名单。

9.3 质量安全管理

根据高风险原料、辅料质量安全管控要求，对已合作的供应商开展供应商现场例行评审、专项评审，评审内容包括原辅料质量和供应商现场管理情况，具体执行《饲草料及原奶质量管理制度》的相关规定。其他品类业务的质量管控按照合同约定质量标准、技术标准进行抽查、验收、监督管理。针对重点业务品类与供应商需明确告知包含但不限于以下内容：

(1) 与食品相关的原辅料供应商应签订《食品安全承诺书》，作为合同附件，食品安全指标不符合标准要求的不予让步接收；

(2) 工程类项目强化质量保障，强化建设单位工程质量首要责任和勘察、

设计、施工、监理单位的主体责任，保证合理工期、造价和质量；

(3) 设备类供应商应明确设备质量技术要求，安装、维修、保养等售后服务要求；必要时增加相关备件或耗材的要求，作为合同附件；

(4) 明确出现质量安全事故后的责任承担；

(5) 明确供应商故意隐瞒产品缺陷时，采购单位有终止合同与进货的权利。

应建立供应商质量安全信息沟通机制，分析验收和现场使用的质量情况，不定期召开质量安全分析会，提出供应商的改进计划或处置方案。

9.4 到货验收和后评价管理

各部门应明确不同类别采购验收职责权限和操作要求，保留验收记录，具体执行公司的相关制度及规定。

各牧场应建立到货验收不合格处理程序，至少包括进货验收时不合格的处理、使用过程中发现不合格的处理；明确不合格对供应商投诉的要求；明确让步接收的审批权限。质管部发布相关信息，共享不合格结果，避免导致质量安全问题重复发生。

9.5 供应商付款管理

应规范供应商付款管理，需严格按照合同约定的付款相关条款进行支付。

9.6 供应商档案管理

应规范供应商档案管理，建立供应商档案的动态更新管理机制，确保各种资料、文件、记录的完整性及可追溯性，供应商的档案资料包括但不限于以下内容：

(1) 供应商评审表；

- (2) 保密承诺书、阳光协议、供应商行为准则及承诺函；
- (3) 合格供应商名录，包括但不限于供应商名称、合作品类、联系人、联系电话等；
- (4) 供应商有效期限内的资质文件信息；
- (5) 供应商历年合作经验（合作对象、合作金额、价格信息等）；
- (6) 供应商评估资料（注册、日常）及评估整改资料；
- (7) 业务数据类资料，包括供应商绩效评价及考核数据、通知、通报、回函、质量问题的整改资料等；
- (8) 其他涉及供应商的重要信息。

9.7 供应商保密管理

应规范供应商保密管理，在合同中签订保密条款，确保其与圣牧开展的商业活动合作过程中所揭露的机密商业信息和商业秘密均严格保密，且不得以任何禁止的方式使用此等信息或对第三方揭露。

9.8 供应商其他事项管理

为共同制止商业贿赂行为，维护各自及双方共同的合法权益，保证合作关系健康有序发展，供应商需签订《阳光协议》。一经发现供应商存在违反《阳光协议》内约定的行为，按照约定进行追责及处罚，并列入供应商黑名单。

10 供应商绩效评估体系

供应商绩效评价管理是根据预先设定的绩效指标对供应商在合作过程中的表现进行评估的过程，包括对绩效期望与结果的沟通。

10.1 供应商绩效评估规则

原则上对战略型供应商、瓶颈型供应商、一般型供应商不开展绩效评

价，仅对优质型供应商进行绩效评估规则。

评价标准根据业务管理需求，协同质量、技术、财务及其他相关部门人员共同制定评价标准，包括但不限于质量、成本、交付、财务、服务等指标，具体参考见表 8。

关键指标	权重	评价内容
质量指标	30%	到货/服务质量、使用/过程质量、对质量问题的处理等
成本指标	30%	价格竞争力、消化涨价的能力、成本下降空间、采购成本等
交付指标	20%	合同履约率、准时准确交付、紧急订单/事件响应、订单拒接等
财务指标	10%	付款条件接受情况、发票开具的及时性、准确性等
服务指标	10%	售后服务、资质更新、技术支持、信息共享、创新提案实施等

表8供应商评价指标表

10.2 供应商绩效评价周期

供应商绩效评价应按实际业务合作情况开展，具体可分为以下两类：

(1) 年度合同供应商，采取过程周期评价和年度评价相结合的方式进行评价，过程周期为半年度；

(2) 非年度合同供应商，合同期限小于一年，采取过程周期评价和合同结束后评价相结合的方式进行；合同期限大于一年，采取过程周期评价、分年度评价、合同结束后综合评价相结合的方式进行。

10.3 供应商绩效分级及激励管理

根据供应商绩效得分，对供应商进行 A、B、C、D 分级，并制定相应惩戒办法及管理措施，具体可参照以下内容制定：

绩效等级	供应商等级	绩效成绩	激励措施
A 级	优秀	成绩 ≥ 90 分	1、同等条件下优先合作，合同签订时限可延长至两年； 2、同质同价情况下，订单量不少于 50%。 3、资金计划满足的情况下，可优先现金结算。 4、减少投标/竞谈保证金、合同履行保证金缴纳金额；

B 级	良好	90 分 > 成绩 ≥ 80 分	5、减少验货和抽查次数； 6、差价在一定范围时，有优先合作机会；7、对业绩优秀的供应商颁发奖杯、奖牌； 7、内部树立供应商管理标杆； 8、予以金融扶持或缩短付款周期。
C 级	一般	80 分 > 成绩 ≥ 60 分	一般供应商不进行激励
D 级	改进	成绩 < 60 分	1、减少供应商的采购份额； 2、缩短合作期限； 3、增加投标/竞谈保证金、合同履行保证金缴纳金额； 4、增加验货和抽查次数； 5、给出整改措施和整改期限，推动整改； 6、考虑终止合作，禁止一定时期内参与投标/竞谈； 7、TOP10 生产厂家和 Y 供应商豁免。

表 9 供应商绩效等级评价标准

10.4 供应商绩效评价结果出具

应及时收集相关部门所提供的供应商合作过程表现数据并开展绩效评估，供应商绩效结果由管理部发起，经各部门经理审核，采购中心总经理审批后按照评估结果执行，如遇特殊情况无法执行，须分管领导审批后方可剔除。

10.5 供应商等级变更

供应商绩效评价结果出具后，需按照最新评估结果在 SRM 系统中变更供应商等级，具体变更流程如下：

登录 SRM 系统 → 供应商 → 供应商等级变更 → 填写各项变更信息 → 提交审批。

11 供应商冻结管理

供应商冻结是指供应商因自身系统性问题，严重威胁供应保障，对我公司造成经济损失的，或因供应商业务能力、资质难以满足采购方需求，导致采购方不得不与其终止合作的情况。

出现以下情况时，各部门应对供应商做冻结管理：

- (1) 供应商资源规划或战略调整，一方提出冻结请求；
- (2) 在合作期间出现以次充好、质量异常等问题；
- (3) 在合作期间出现安全环保问题，未严格执行安全合同，过程安全管理执行不到位导致事故发生；
- (4) 在合作期间出现风险隐患、存在侵权法律纠纷或国家抽检、曝光等问题信息；
- (5) 经查证生产经营活动不符合国家法律法规规定，出现违规违纪等问题；
- (6) 因供应商不可抗拒原因或者长期报价无优势，配合度不高或者双方无继续合作意向，而被要求冻结的供应商；
- (7) 在合作期间违反《供应商行为准则》的供应商；
- (8) 各部门根据业务管理需求确定的其他冻结情况。

11.1 冻结论证

在与供应商合作过程中发生符合供应商冻结条件的需在3个工作日内开展供应商冻结论证工作，明确触发条件事由，由项目经理通过SRM系统—供应商模块—供应商冻结模块，办理冻结手续。

11.2 冻结执行

供应商冻结手续审批结束后5个工作日内通知供应商，并办理合同终止手续；基于某种业务特殊情况不能终止合同的，需经业务分管领导审批。

11.3 冻结解冻

黑名单供应商永久冻结，灰名单供应商冻结禁用期为5年，满5年后，由项目经理通过SRM系统→供应商模块→供应商解冻模块，办理解冻手续。

12 供应商沟通与调研

为进一步构建供需双方合作共赢的供应链生态环境，加强与供应商之间的沟通互动，增进公司与供应商的理解和信任，广泛听取供应商的意见和建议，及时发现和解决工作中存在的问题，确保公司采购质量和服务质量，赢得各供应商的信任和支持，提升供应商满意度。

各部门可自行开展供应商日常调研与回复工作，根据业务需要选择调研对象（内部、外部），调研工作结束后7个工作日内形成调研分析报告，并在SRM系统上传。涉及各单位整改完成的问题，需制定整改计划，并定期跟踪完成情况。

调研方式分为日常沟通反馈、网上问卷、电话咨询、现场访谈等多种方式，调研维度可参照但不限于以下内容：

调研维度	调研内容
供应商基本信息	1、公司名称、注册地址、注册资金、成立时间、法人联系电话、公司/工厂规模、人员规模、主要业务对接人、行业内排名及优势等。 2、公司主要经营范围、公司/工厂规模、行业内排名及优势、上下游主要合作方名称等。
采购环节	供应商管理、采购招标管理、采购报价、议价、合同执行、订单分配、订单下达、合规化建设等。
验收环节	到货验收配合度、车辆卸车、验收质量判断准确性、质量问题沟通渠道畅通性、到场产品标签（原料名称、供应商名称、产品批号等）、承运车辆、对账、付款等。
流程管理	系统账号管理、流程管理、信息沟通机制、服务质量、有机供应商（有效国标销售证及欧盟（或等效标准）TC证的电子版或纸质版）。
合理化建议	合理化意见与建议等。
其他	其他问题。
档案管理	1、其他涉及供应商的重要信息。 2、保密承诺书、阳光协议、供应商行为准则及承诺函。

表 10 供应商调研维度

13 合规风险管理

供应商合规风险管理是指通过对供应商关键信息进行收集和评估，以及供应商合作过程各个重要环节的监控，对潜在风险进行识别、度量并进行有效控制 and 处置的过程。

13.1 供应商合规风险类型

供应商合规风险类型包括但不限于重大事件风险、合规性风险等。

(1) 重大事件风险主要风险指标包括不可抗力、国家政策、法规、合同纠纷等。

(2) 合规性风险包括舞弊风险、财务风险、质量风险、交付/风险、成本风险等。

合规性风险中各类风险指标包括供应商收购/并购、名称变更、供应商注销、资产负债率、资产周转率、到货合格率、在线合格率、生产变更以及生产过程污染、到货及时率、到货准确率、价格竞争力、上游原材料价格波动等。

13.2 供应商合规风险管控措施

应规范并重视对供应商合规风险的管理，了解相关国家政策、法律以及了解不可抗力存在因素，合作过程中发现存在风险时要依照国家法律、采购合同条款执行，杜绝因供应商问题给公司运营和品牌形象带来负面影响，维护好公司权益。

14 可持续发展

为推动公司“可持续发展战略”落地，将公司可持续发展理念融入供应商管理，规范并重视对供应商可持续发展的管理；规范并重视对供应商碳排放的管理，制定供应商绿色低碳循环管理要求，搭建供应链协同降碳体系，

具体事项执行品牌与可持续发展部下发的相关制度要求。

14.1 社会责任

(1) 劳工权益： 必须遵守所有适用的劳动法规，包括工时、工资、休息时间、性别和安全等方面的规定（不得超时工作、保证工资不低于当地最低薪资水准、保证合理休息时间、确保不同性别工作人员同工同酬、提供安全的工作环境和必要的安全防护）。

(2) 平等机会： 支持和倡导供应商提供平等机会，消除性别、种族、宗教、残障或其他身份特征对员工职业发展带来的影响。

(3) 员工福利： 提供健康、安全和福利良好的工作环境。

(4) 员工培训： 优先选择注重员工培训和发展的供应商，以提升员工技能和职业发展，对员工年培训时长不低于 160 小时。对圣牧提供必要的培训、实际考察等活动。

14.2 可持续性

(1) 环境政策： 有明确的环保政策，包括对废物管理、能源使用和排放的承诺，并做出与圣牧相同的《巴黎协定》“降低全球气温 1.5°C”承诺与零毁林承诺。

(2) 珍惜自然资源： 需采取措施提高资源利用效率，减少浪费，确保产品的生产和运输过程对自然资源的消耗最小化。优先选择使用可再生资源 and 可持续材料的供应商。

(3) 碳排放管理： 应努力减少碳足迹，采取措施降低对气候的影响。供应商需向圣牧披露范围内碳排放，包括供应链排放、废物处理、员工活动产生的碳排放。供应商碳排放强度需符合“圣牧减碳路径图”规划，并呈逐年递减的趋势。

14.3 经济责任

(1) 合理工资：应支付合理工资，确保员工获得公平报酬。

(2) 透明度：提倡提供财务透明度，包括完整的财务报告和业务实践。

(3) 可持续采购：优先选择注重可持续采购实践、供应链透明度和创新的供应商。

14.4 合规标准

(1) 法规遵守：必须遵守所有适用的法规和法律要求。鼓励供应商获得相关的环保认证，如 ISO 14001，以确保其生产和运营活动符合环保标准。

(2) 反腐败：不得从事任何形式的腐败、贪污，秉持“廉洁生态共商共建”宗旨，与公司签订《阳光协议》，为优化营商合作，融入圣牧生态圈保驾护航。

(3) 可追溯性：提供可追溯的产品来源和制造过程，所有大豆及其制品供应商须保证提供的产品无毁林风险且可追溯。

(4) 动物福利：在合同中明确动物福利的要求，做出动物福利相关的承诺与实践，遵守相关的动物福利法律法规和标准。提供关于产品生产过程中动物福利的信息，确保供应链的透明度，对动物福利情况进行监督和评估。

14.5 品质责任

(1) 质量标准：制定明确的产品质量标准，确保产品符合市场、行业和法规的要求，并通过质量控制和认证程序来监督生产流程。

(2) 生产过程：确保生产过程，符合环保和社会责任标准，减少废弃物、能源浪费以及对生态系统的负面影响。

(3) 环境友好的包装：使用可降解或可回收的包装材料，减少塑料污染和其他对环境的不良影响。

(4) 质量认证和监控： 建立质量认证和监控机制，对产品进行定期的检测和评估，确保其符合质量要求。