ICS 35.240.50
CCS L 67

T/CS

# 团 体 标 准

T/CS 630—2026

# 企业供应链管理规范

Specification for management systems of supply chain

2026 - 08 - 14 发布 2026 - 08 - 14 实施

中国商品学会 发 布

# 目　　次

前　　言 ..... II
1 范围 ..... 1
2 规范性引用文件 ..... 1
3 术语和定义 ..... 1
4 供应链经济治理体系 ..... 2
5 供应链采购经济管控 ..... 2
6 供应链合同经济全周期管理 ..... 3
7 供应商遴选与绩效管控 ..... 4
8 项目经营与营运资金管理 ..... 5
9 经营统计与经济运行研判 ..... 6
10 供应链经营合规风控 ..... 6

# 前　言

本文件按照 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。

本文件由山东能源集团新材料有限公司提出。

本文件由中国商品学会归口。

本文件起草单位：山东能源集团新材料有限公司、北京协和药厂有限公司、山东省鲁南地质工程勘察院（山东省地质矿产勘查开发局第二地质大队）、中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司滨南采油厂、菏泽市定陶区环境卫生服务中心、滨州市商贸会展服务中心。

本文件主要起草人：周晓川、陈达、龙飞、李娜、曹建合、苗艳婷、吕诚、张显。

# 企业供应链管理规范

## 1 范围

本文件规定了企业供应链管理的供应链经济治理体系、供应链采购经济管控、供应链合同经济全周期管理、供应链供应商遴选与绩效管控、项目经营与营运资金管理、经营统计与经济运行研判、供应链经营合规风控等要求。

本文件适用于各类企业（以下简称“企业”）供应链管理活动的实施、评价与改进。

## 2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 23050 信息化和工业化融合管理体系 供应链数字化管理指南

GB/T 33456 工业企业供应商管理评价准则

GB/T 45403 数字化供应链 成熟度模型

GB/T 46887 数字化供应链 体系架构

GB/T 46888 数字化供应链 采购管理规范

## 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

**供应链 supply chain**

生产及流通过程中，围绕核心企业，将所涉及的原材料供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户等成员通过上游或下游成员链接所形成的网链结构。

3.2

**供应链管理 supply chain management**

对供应链涉及的全部活动进行计划、组织、协调与控制。

3.3

**供应商供应商 supplier**

为企业提供产品或服务的组织或个人。

3.4

**经济管控 economic control**

企业为保障供应链经济活动合规、高效运行，对资金流、成本、风险等要素实施的计划、监督与调节活动。

3.5

**合同全周期管理 contract full-cycle management**

从合同起草、评审、签署、履行、变更到归档的全过程管理活动。

3.6

**营运资金 working capital**

企业日常经营活动中占用的流动资金，包括货币资金、应收账款、存货等。

## 4 供应链经济治理体系

### 4.1 经管（经济管理）职责界定

4.1.1 企业应设立供应链经济管理决策机构，负责供应链经济治理体系的顶层设计，审定供应链管理战略、年度经营计划及重大经济事项。

4.1.2 企业决策机构下设专职部门或岗位负责供应链经济管理并承担以下职责：

a)组织编制供应链年度经营预算；

b)监督供应链各环节的经济运行情况；

c)编制供应链经济运行分析报告，并明确报告周期（月度、季度、年度）；

d)协调处理供应链经济管理中的跨部门问题。

4.1.3 企业应明确财务、采购、法务、业务等相关部门在供应链经济管理中的协同职责，指导、监督和考核下属单位供应链经济管理工作，建立部门间信息共享与工作联动机制。

### 4.2 经管配套制度建设

4.2.1 企业应建立供应链经济管理制度体系，至少包括以下制度文件：

a) 供应链采购预算与成本管控制度；

b) 价格管理与定价机制制度；

c) 供应商遴选与绩效评价制度；

d) 合同经济评审与履约管理制度；

e) 营运资金调度与往来款管理制度；

f) 经营统计与经济运行分析制度；

g) 供应链经营合规与风控制度。

4.2.2 企业应建立供应链经济管理的标准化工作流程，明确各项经济活动的发起、审批、执行、监督、反馈等环节的操作规范，明确各环节责任主体。

4.2.3 企业应建立供应链经济管理的信息化支撑系统，实现经济数据的及时、准确地采集、传输、处理与分析。

## 5 供应链采购经济管控

### 5.1 采购预算与成本管控

5.1.1 企业应于每个经营年度开始前，由经管专职部门组织编制供应链年度采购预算，经决策机构审定后下达执行。预算编制应依据年度经营计划、历史采购数据，并综合考虑市场价格走势预测，涵盖物资采购、服务采购、运输仓储等全部供应链采购支出。

5.1.2 企业应建立采购预算执行的控制机制，按月对预算执行情况进行跟踪比对。预算执行偏差超过±10%时，应进行专项分析并采取纠正措施。该阈值的设定依据为企业历史三年预算执行平均波动区间，

由财务部门会同经管专职部门每年复核一次。纠正措施须经经管专职部门负责人审批，重大调整须报决策机构审议。

5.1.3 企业应建立采购成本的全流程管控体系，对采购需求发起、询价比价、合同签订、订单执行、验收结算等各环节实施成本监控。

5.1.4 企业应建立采购成本数据库，按品类、供应商、时间段等维度归集采购成本数据。该数据库应纳入供应链经济管理信息化支撑系统统一管理，为采购决策提供依据。

### 5.2 采购经济风险防控

5.2.1 企业应建立采购经济风险识别机制，至少每半年开展一次全面风险识别，重大采购项目应于立项前单独进行风险评估。定期识别供应链采购活动中可能面临的价格波动风险、汇率风险、供应中断风险、质量风险、合规风险、物流运输风险等。

5.2.2 企业应对识别出的采购经济风险进行评估，按照发生概率和影响程度划分为高、中、低三个风险等级，制定相应的风险应对预案。

5.2.3 企业应建立采购风险准备金制度，按照经决策机构批准的年度采购预算总额的0.5%～1.5%计提风险准备金，用于应对突发性采购风险事件。风险准备金的具体计提比例由财务部门根据年度风险评估结果提出方案，经决策机构审定后执行。风险准备金的使用须经经管专职部门审核、财务部门复核、决策机构审批，使用后应在次月内按原比例补足。

5.2.4 企业应建立采购经济风险的监测预警机制，由经管专职部门会同财务部门设定关键风险指标预警阈值，依托信息化支撑系统自动监控。当风险指标触及预警线时，由经管专职部门负责启动应急响应程序，并同步报告决策机构。

## 6 供应链合同经济全周期管理

### 6.1 合同经济评审管控

6.1.1 企业应建立合同经济评审制度，在合同谈判完成后、正式签署前，由采购部门发起经济评审。合同经济评审应包含以下内容：

a) 合同价格的市场公允性评估；
b) 付款条件与结算方式的合理性审查；
c) 价格调整机制的可行性分析；
d) 违约责任条款的经济后果评估。

6.1.2 合同经济评审应由采购、财务、法务等相关部门共同参与。评审意见应取得各方一致同意；不能达成一致的，由经管专职部门负责人裁定或提请决策机构审议。评审意见应形成书面记录并归入合同档案。

6.1.3 企业应制定合同经济评审的大额标准。大额标准由经管专职部门会同财务部门拟定，报决策机构审定后执行。合同金额达到大额标准时，应提交决策机构进行专项经济评审。

### 6.2 合同履约损益管控

6.2.1 企业应建立合同履约跟踪机制，对合同执行过程中的交付进度、质量达标情况、付款进度进行动态监控。

6.2.2 企业应建立合同变更的经济评估程序。合同变更涉及价格调整、数量增减、履约期限变化等经济条款变动时，应重新进行经济评审。变更后的合同金额累计达到大额标准的，亦应提交决策机构专项评审。

6.2.3　企业应建立合同履约损益分析制度，在合同履行完毕后对合同的实际收益与预期收益进行对比分析。分析报告应报送经管专职部门及决策机构，作为下一年度预算编制和供应商绩效考核的参考依据。

### 6.3　合同档案经济溯源管理

6.3.1　企业应建立合同档案的经济溯源管理制度，确保所有经济合同从起草到归档的全过程可追溯。

6.3.2　合同档案应至少包括以下资料：

a）合同文本及其补充协议；

b）经济评审记录及审批文件；

c）履约过程记录（验收单、结算单、付款凭证等）；

d）变更记录及审批文件；

e）合同结算及损益分析报告。

6.3.3　合同档案保管期限按以下原则确定：一般合同保管期限不少于合同履行完毕后 5 年；涉及重大资产、长期履约或可能引发法律纠纷的合同应永久保存。电子档案应进行多重备份，确保数据安全。

## 7　供应商遴选与绩效管控

### 7.1　供应商准入经济评价

7.1.1　企业应建立供应商准入评价制度，对潜在供应商进行准入审查。准入评价至少包括以下维度：

a）资质合规性审查（营业执照、资质证书、税务登记等）；

b）财务状况评价（注册资本、营业收入、资产负债率等）；

c）生产能力与供货保障能力评价；

d）质量管理体系与质量控制能力评价；

e）历史履约记录与行业信誉评价；

f）廉洁合规审查（反商业贿赂、利益冲突申报等），此项实行一票否决。

7.1.2　企业应符合 GB/T 3345 的规定，建立供应商分类分级管理体系。依据供应商提供的产品或服务类别，将供应商分为战略供应商、重要供应商和一般供应商三个层级，实施差异化管理。

7.1.3　企业应建立供应商准入的量化评价标准，设定各评价维度的权重与评分规则。采用百分制评分，准入分数线不低于 70 分。该分数线依据行业供应链管理实践及企业风险承受能力综合确定，由经管专职部门每年复核一次。

### 7.2　供应商履约动态管控

7.2.1　企业应建立供应商履约动态监控制度，对供应商在合同执行过程中的交付及时率、交付合格率、配合度等指标进行实时跟踪。

7.2.2　供应商履约出现以下情形时，企业应启动预警处置程序：

a）交付及时率连续两个月低于 95%；

b）交付批次合格率低于企业规定的批次合格率标准；

c）出现重大质量事故或安全事故；

d）出现重大财务风险或经营异常。

7.2.3　企业应对处于预警状态的供应商制定限期整改计划，并跟踪整改落实情况。由经管专职部门会同采购部门负责跟踪整改，由质量部门或技术部门负责整改验收。整改期满仍未达标的，应启动供应商退出机制。

### 7.3　供应商绩效考核

7.3.1 企业应按照 GB/T 33456 的规定，建立供应商绩效考核评价体系，至少每年对供应商进行一次全面绩效考核。供应商绩效考核的评价维度及权重设计应与准入评价保持衔接，确保评价标准的一致性。

7.3.2 供应商绩效考核指标应涵盖以下方面：

a）质量指标：交付产品/服务的合格率、质量稳定性等；

b）成本指标：价格竞争力、成本控制能力等；

c）交付指标：交付及时率、交付准确性等；

d）服务指标：响应速度、配合程度、问题处理效率等；

e）可持续发展指标：环境合规、社会责任履行等。

7.3.3 供应商绩效考核结果应与采购份额分配、付款条件、合同续签等商业决策挂钩。考核结果为优秀等级的供应商，可在同等条件下获得优先采购权或更优付款条件；考核结果为不合格等级的供应商，应限期整改或暂停合作。

### 7.4 供方失信损益处置

7.4.1 企业应建立供应商失信行为认定与处置制度，明确失信行为的分类标准与处理措施。

7.4.2 供应商失信行为分为一般失信和严重失信两个等级：

a）一般失信：交付延迟但不影响企业正常生产、产品质量轻微瑕疵、服务响应不及时等；

b）严重失信：提供假冒伪劣产品、重大质量事故、恶意违约、商业欺诈等；

c）对一般失信行为，企业应采取警示、限期整改、扣减绩效考核分数等措施；对严重失信行为，企业应将该供应商列入黑名单，终止合作，并依据合同追究其经济赔偿责任。

7.4.3 企业应建立供应商失信信息的内部共享机制，将失信记录纳入供应商档案管理。情节特别严重的，可依法依规向行业主管部门或信用信息平台通报

## 8 项目经营与营运资金管理

### 8.1 经营计划与目标考核管理

8.1.1 企业应编制供应链年度经营计划，明确年度供应链管理的总体目标、重点任务、资源配置和预期成效。年度经营计划由经管专职部门组织编制，经决策机构审定后下达执行。

8.1.2 年度经营计划应分解为季度和月度工作计划，并将目标逐级落实到相关部门和岗位。

8.1.3 企业应建立供应链经营目标考核制度，按季度对经营计划完成情况进行考核评估。考核结果应报送决策机构，作为部门及岗位绩效评价的依据。

### 8.2 项目效益评审与资金拨付

8.2.1 企业应建立供应链项目的效益评审制度，对投资金额超过企业规定标准的供应链建设项目，应进行事前可行性论证和效益评估。项目投资标准由经管专职部门会同财务部门拟定，报决策机构审定后执行。

8.2.2 供应链项目的资金拨付应按照项目进度和合同约定执行，实行专款专用。资金拨付前应完成相应的验收确认手续。资金拨付的审批权限按照企业财务管理制度执行。

8.2.3 企业应建立供应链项目的后评价机制，在项目完成后六个月内对项目实际效益进行评价。后评价报告应报送决策机构，作为项目投资决策复盘和后续项目审批的参考依据。

### 8.3 往来款项统筹调度

8.3.1 企业应建立供应链往来款项管理制度，对应付账款、应收账款的账期、结算方式进行统一规范。

8.3.2　企业应制定应付账款的付款计划，在合同约定的付款期限内合理安排付款顺序。付款计划由经管专职部门会同财务部门编制，报决策机构审定后执行。
8.3.3　企业应定期对应收账款进行账龄分析，对超过合同约定付款期限的应收账款，应启动催收程序。账龄分析报告应每季度编制一次，报送经管专职部门及财务部门。
8.3.4　企业应建立供应链资金需求的滚动预测机制，按月编制供应链资金收支计划。资金收支计划由经管专职部门会同财务部门编制，作为资金调度的依据。

## 9　经营统计与经济运行研判

### 9.1　经营数据归集报送

9.1.1　企业应建立供应链经营数据的归集制度，统一数据采集口径、统计周期和报送格式。数据归集工作由经管专职部门负责组织，各相关部门按职责分工按时报送。
9.1.2　供应链经营数据归集范围应至少包括：
a）采购数据：采购金额、采购数量、采购单价、供应商分布等；
b）库存数据：库存金额、库存周转率、库存结构等；
c）合同数据：合同签订金额、合同执行金额、合同履约率等；
d）成本数据：采购成本、物流成本、仓储成本、管理成本等；
e）资金数据：应付账款、应收账款、资金占用成本等。
9.1.3　企业应建立数据质量核查机制，对归集的经营数据进行准确性、完整性审核。数据质量核查由经管专职部门负责，发现问题应及时退回更正。

### 9.2　经济运行分析与调度

9.2.1　企业应建立供应链经济运行分析制度，按月编制经济运行分析报告。分析报告由经管专职部门负责编制，报送决策机构及相关部门。
9.2.2　经济运行分析应至少包含以下内容：
a）主要经济指标的完成情况与预算对比分析；
b）与去年同期数据的同比分析；
c）供应链各环节成本结构及变动分析；
d）供应商绩效表现的综合分析；
e）存在的主要问题及改进建议。
9.2.3　企业应建立经济运行调度机制，依据经济运行分析结果，及时调整经营策略和资源配置。调度决策由经管专职部门提出方案，报决策机构审定后执行。

## 10　供应链经营合规风控

### 10.1　经营法律风险管控

10.1.1　企业应建立供应链经营法律风险识别与防控机制，对供应链各环节涉及的合同法律风险、知识产权风险、反垄断风险、反商业贿赂风险等进行系统排查。风险排查由经管专职部门会同法务部门组织实施，至少每半年开展一次。
10.1.2　企业应建立供应商合规审查制度，要求供应商签署合规承诺书，承诺在合作过程中遵守相关法律法规和企业合规要求。合规承诺书作为供应商准入和续约的必要条件。
10.1.3　企业应定期对供应链经营活动进行合规审计，至少每年开展一次。合规审计由法务部门或内部审计部门组织实施，审计结果应向决策机构报告。

### 10.2 经营主体合规管理

10.2.1 企业应对供应链上下游经营主体的合规状态进行动态管理，建立经营主体合规档案。合规档案由经管专职部门负责建立和维护，法务部门提供专业支持。

10.2.2 出现以下情形时，企业应启动对相关经营主体的专项合规审查：

a）经营主体被列入经营异常名录或严重违法失信名单；

b）经营主体受到行政处罚或刑事追究；

c）经营主体出现重大经营风险或财务危机；

d）其他可能影响经营主体合规性的重大事项。

10.2.3 对经审查确认存在严重合规问题的经营主体，企业应暂停业务合作或终止合同关系，并按照合同约定追究其相应责任。专项合规审查由经管专职部门会同法务部门组织实施，审查结论及处理意见应报决策机构审定。