



With you, Wherever.

The Supplier Handbook

Issue 4.0 – July 2020



1	前言.....	4
2	如何使用本手册.....	5
3	倍耐力概述.....	6
3.1	公司概况.....	6
4	倍耐力采购.....	7
4.1	使命.....	7
4.2	采购类别.....	7
4.3	基本条款与条件.....	8
4.4	知识产权.....	8
5	倍耐力可持续模式和政策.....	8
6	倍耐力企业风险管理.....	10
7	倍耐力供应商要求.....	11
7.1	质量.....	11
7.2	健康、安全与环境.....	12
7.2.1	健康、安全与环境要求 (EHSEs).....	12
7.2.1.1	法律遵守与分包商.....	12
7.2.1.2	HSE 管理体系与 HSES 数据.....	12
7.2.1.3	禁用材料、MSDS (化学品安全说明书)、包装与贴标.....	13
7.2.1.4	设备供应.....	14
7.2.2	绿色采购指南.....	14
7.3	劳工和人类权利.....	14
7.4	冲突矿物.....	15
7.5	商业信誉.....	15
7.6	业务连续性管理：风险防范.....	16
7.7	采购类别汇总表.....	16
8	倍耐力供应商关系管理.....	18
8.1	合作关系方法.....	20
8.1.1	持续改进.....	20
8.1.2	创新.....	20
8.2	供应商开发流程.....	21
8.2.1	步骤 1：供应商开发.....	21
8.2.2	步骤 2：投标.....	22
8.2.3	步骤 3：资格审定.....	22
8.2.4	步骤 3：产品认证 (同化).....	23
8.2.5	步骤 4：签订合同.....	23
8.2.6	步骤 5：订单管理.....	24
8.2.7	步骤 6：开票.....	24
8.3	关系使能器.....	25
8.3.1	倍耐力供应商门户.....	25
8.3.2	审核.....	25
8.3.3	供应商评级.....	26
8.3.3.1	计分卡.....	27

8.3.4 奖励.....	27
9 术语集.....	28

修订记录

期号 1.0 - 2014 年 9 月：首次发布供应商手册

期号 2.0 - 2017 年 5 月：更新了 § 8.2.4 产品同化、§ 8.3.2 审核以及 § 9.3 术语集，内容涉及 2018 年 10 月 1 日之前从 ISO/TS 16949 过渡到 IATF 16949。

期号 3.0 - 2017 年 11 月：更好地阐明了一些采购类别（§ 4.2）；更好地阐明了基本条款与条件并更新了网络链接（§ 4.3）；更好地阐明了符合/不符合 IATF 16949 的供应商的要求（§ 8.3.2 审核），并相应地更新了需求汇总表（§ 7.7）；勘误表：§ 8.2 供应商开发流程中重新编号分组，以便与图中的组编号一致。

期号 4.0 - 2020 年 7 月：更新了 § 3.1 公司概况，§ 5 倍耐力可持续模式和政策，§ 7.1 质量；7.2.1 健康、安全与环境要求，§ 8.2.1 供应商开发。

1 前言

倍耐力始终致力于不断挑战轮胎可持续性、风格和技术极限，引领全球范围内技术和环境发展潮流，从而改变驾驶体验。

倍耐力始终是**质量、可靠性、激情及终极性能**的代名词。多年以来，倍耐力已在高端市场中高科技和卓越性能方面建立起领导地位。

为实现可持续的长期价值，我们希望与供应商建立和发展紧密的长期关系，供应商必须与我们追求共同的**创新、高质量、可持续产品和流程**目标。

我们希望被公认为是一家鼓励信任和尊重，并为合作伙伴和我们自身创造价值，充分考虑满足严格环保、社会和经济要求的重要性，以持久保持强有力的竞争优势的企业。

本供应商手册旨在向供应商明确说明倍耐力奉行的原则与价值观、采用的管理方法、要求和参照并遵守的行为准则。

本供应商手册中的内容必须作为与倍耐力集团开展各项业务的指导方针，并构成各货物和/或服务相关采购协议的整体部分。

通过深度定位，以期实现一流的质量水平，并遵守高道德和环保标准，我们的采购部门作为倍耐力与供应商（被我们视为是持续改进、进步的重要促进者，并与之分享卓越绩效）之间的连接桥梁，负责与其开展相关业务。

倍耐力，勇于克服挑战，确保卓越性能。

米兰，2020年7月



Pierluigi de Cancellis
倍耐力首席采购官

2 如何使用本手册

本供应商手册代表倍耐力集团发布的正式要求手册：

<http://www.pirelli.com/asset/index.php?idelement=96692>

内容由两大主要部分组成：

- 公司框架：价值观和要求
- 供应商关系管理：流程与合作关系方法

供应商将依照相应采购类别，通过本文件得到全程指导，我们已建立一个“专用”路由，并提供汇总表，供应商可以随时参阅。



3 倍耐力概述

倍耐力始终是质量、可靠性、激情及终极性能的代名词。

我们不只是制造轮胎，同时还改变人们的移动方式。

我们通过不断挑战轮胎技术极限、风格和可持续性，引领全球各地区技术与环境发展潮流，来改变驾驶体验。

我们始终信奉"Power is nothing without control"（滥用权力等于没有权力）为倍耐力产品和行动准则：卓越性能、研发和创新中融合责任、安全以及对环境和可持续性的尊重。

www.pirelli.com

3.1 公司概况

倍耐力创立于 1872 年，如今已成为一个以其尖端技术、高端生产和创新激情闻名的全球品牌，这主要得益于其源自意大利的根基。

倍耐力在全球 12 个国家拥有 19 家工厂，在 160 多个国家拥有广泛的业务范围（16,500 个销售点），倍耐力拥有约 3.16 万名员工，2019 年营业额约为 53 亿欧元，汽车轮胎产能为 7700 万。

倍耐力是世界上主要的轮胎和相关服务生产商之一，也是唯一一家专注于消费轮胎市场的公司，包括汽车、摩托车和自行车轮胎。

倍耐力是一家纯消费型轮胎公司，特别关注**高价值**轮胎市场，并不断创新开发新产品，来满足最终消费者最具体的移动需求，如**专用**轮胎和**超级专用**轮胎。

广泛高价值的消费者轮胎





P ZERO
SCORPION
Cinturato
WINTER
ICE ZERO



PIRELLI DIABLO
SCORPION
ANGEL
ROADTEC KAROO
DI Street
METZELER MARATHON
TOURANCE NEXT
CARISSETEC
ROADTEC ROADTEC
DI DISE



P ZERO
SCORPION
Cinturato VELO
CYCL-E

总部及全球卓越研发中心位于意大利米兰，分布于5个地区

19
工厂

12
国家

16,500
销售点

160
国家



相关链接:

- 关键绩效指标

www.pirelli.com/corporate/en/investors/docs_pres/financial_reports/default.html

4 倍耐力采购

4.1 使命

倍耐力采购部门的工作使命是促进最佳实践和采购服务与货物，以确保公司有效和高效地运营。

倍耐力采购部门负责打造最佳供应商群:

- 最佳市场价值
- 质量
- 及时交货
- 速度
- 创新
- 遵守规范与内部规程

倍耐力采购部门必须秉承公平公正、透明、负责、遵守道德规范、绿色环保原则，并采用多种方法来开展业务。

4.2 采购类别

倍耐力采购部门负责管理以下业务类别:

- **物流服务:** 仓储与分配（库存、搬运、增值服务，以及在国家层面进行局部分配）、国际运输（国际海运/陆运/空运公司、货运代理商）。
- **设备:** 加工机器（例如硫化机、修整与控制机器、切割线、挤塑生产线、压延生产线等）。

供应商手册



- **维护、维修与运行：**个人防护设备、电气设备、液压和气压设备、过滤设备、机械、导轨与支座、一般用品、材料搬运、化学品、焊接、仪器仪表、工具。
- **能源：**主要能源（电力、天然气、柴油、液化石油气）、转换能源（蒸汽）、公用事业（自来水、井水）和技术流体（氮）。
- **信息技术：**硬件、软件及相关人员服务。
- **一般物品与服务：**安全、咨询（董事会、培训、HR）、差旅费用、员工用车、一般服务、家具、文具用品、餐饮服务、食堂服务、培训、快递、设施服务。
- **市场营销：**创意、媒体、线上/线下广告、印刷品、音频视频、零售、销售点、活动、研讨会、宣传招牌。
- **原材料：**这些材料用于轮胎的生产，例如天然橡胶、合成橡胶、填料、化学品、织物增强材料和钢筋。此类别还包括以其原料制造的半成品。
- **辅助材料：**用于生产维护需求和不包括在产出中的材料。
- **承销货物：**此类别包括第三方按照倍耐力规格生产的所有成品（例如内胎、防滑钉、网络传感器、pncs（倍耐力噪声消除系统））。
- **建筑物、公共事业设备/设施**
- **工业服务：**与工业运营相关的服务，对最终产品质量起作用（如校准服务、生产过程服务、产品返工服务等），或对工业运营活动起作用的服务（如废物管理服务、HSE 分析服务等）。
- **模具：**模具、机械装置、组件与附件。

4.3 基本条款与条件

我们的“基本条款与条件”中规定了所有供应商协议及由此形成的业务关系均应依据的条款和条件。针对原材料、半成品及辅助材料的供应与服务与其它物品供应所依据的“基本条款与条件”有所不同。

请访问下列超级链接，以参阅最新正式文件：

- **原材料、半成品及辅助材料：**

<http://www.pirelli.com/asset/index.php?idelement=99879>

- **其它服务/物品：**

<http://www.pirelli.com/asset/index.php?idelement=99780>

4.4 知识产权

若没有适当的知识产权（IPRs）管理，就无法实现强力持久的创新竞争优势。

在知识产权中，还应特别注意了解基本保密信息以及商标和版权信息。

因此，保护知识产权以及在可能时创建新知识产权，以持续保持竞争优势，始终是倍耐力与所有供应商开展业务关系的核心关注点之一。

5 倍耐力可持续模式和政策

倍耐力在成长和竞争性战略中完全融入了社会和环保责任。我们的可持续经营模式和表现已被全球大多数知名的“道德&金融指数”（包括道琼斯和 FTSE4Good）正式认定为国际水准。

倍耐力可持续模式受以下内容激发而制定：

供应商手册



- 自 2004 年，倍耐力一直是遵守《联合国全球契约》的积极成员，2004 年 10 月，在一份呈递给联合国秘书长科菲·安南的信函中，倍耐力集团正式提出遵守《联合国全球契约》，并承诺遵守和支持《十项基本原则》。
- AA1000 中所规定“利益相关方参与”原则。
- ISO 26000 指南

我们一直积极参与支持保障普遍认可的人权和劳工权利，并根据《SA8000 社会责任标准》中所规定的准则和规则履行我们的社会义务。

我们致力于持续提升工艺和产品的环境影响，力求实现最大的透明度和正确性，这一切都很好地诠释在我们的日常业务活动和关系中。

作为倍耐力的战略发展合作伙伴，我们希望供应商在业务经营中可以遵循与我们相同的原则和价值观。

我们力求使商业行为标准化，以符合我们可持续政策中规定的价值观和原则：

- 价值观与道德准则

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-ethical-code>

- 行为规范

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-code-of-conduct>

- 反腐败计划

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-anti-corruption-program>

- 全球人权政策

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/global-human-rights-policy>

- 健康、安全与环境政策

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/health-safety-and-environment-policy>

- 产品管理产品政策

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-product-stewardship-policy>

- 质量政策

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/quality-policy>

- 职业健康、安全与权利及环境的社会责任政策：<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/social-responsibility-policy-for-occupational-health-safety-rights-environment>

- 绿色采购政策：

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-green-sourcing-policy>

- 平等机会声明：

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-equal-opportunities-statement>

➤ **举报政策：**

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-whistleblowing-policy>

➤ **反垄断程序**

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-antitrust-program>

➤ **可持续天然橡胶**

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/policies/sust-sustainable-natural-rubber-policy>

所有上述政策均在倍耐力网站上发布，网址：

<https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/sustainability/sustainability>

6 倍耐力企业风险管理

如今，全球经济已受到经济危机影响，由于金融市场的不稳定性、业务流程的复杂性，以及不断出台新法规，使得倍耐力必须改变其风险应对模式，以从“被动应对”方式转变为“前瞻性”风险管控模式。

新综合风险管理模式（企业风险管理）具有以下使命：

- 以防止和缓解为基点管控风险；
- 积极抓住机遇因素；
- 在公司内宣传风险管理价值“文化”，特别是在战略规划和经营过程，以及重大商业抉择方面；
- 向董事会及高层管理人员提供定期和结构化报告，向股东及更广泛的利益相关方提供充分的信息，从而确保风险预测及管理策略实施透明。

倍耐力风险模式系统地评估三类风险：

- **外部风险：**该风险与公司经营所处的环境相关，其发生不在公司的控制范围之内。这类风险包括与宏观经济趋势、需求发展、竞争对手所采取的战略、技术创新、颁布新法律相关的风险，以及与该国家（经济、安全、政治和环境）关联的风险。
风险管理旨在对风险进行监控，并在发生危险时减轻相关影响。
- **战略风险：**即产生竞争优势，或导致未能实现计划目标（三年和年度）的参考业务、正确管理的相关风险。此类风险包括市场、产品和流程创新、原材料价格波动、生产过程相关方面风险、金融组织风险以及企业并购相关风险。
风险管理旨在利用特定工具和保护措施来管控风险，以降低风险可能性，或在发生危险事故时限制影响范围，以期实现最佳风险应对效果。
- **经营风险：**即组织结构、流程及集团体系产生的风险，假定这些风险不会产生竞争优势。此类风险领域主要指信息技术、安全、营业中断、法律与合规性、健康、安全与环境风险。
风险管理旨在通过融入在企业流程中的预防和内控体系实现风险管理。

内部控制、风险和企业管理委员会为定期接收主要风险识别和评估（年度风险评估）更新信息的董事会提供支持，以确保正确监控这些风险。相关人员还必须了解风险降低计划（年度风险管理计划），以便将总体风险接触水平保持在由董事会评估为“可接受”（风险偏好）的风险阈值以内。

7 倍耐力供应商要求

倍耐力已通过本供应商手册制定了“**供应商行为规范**”。

所有供应商（无论是现有供应商或是新增供应商）都必须遵守已确定的一系列要求，并积极承诺采用以下方式：

第一步：执行→将倍耐力原则和惯例纳为己用

第2步：意识→遵从相关要求

第3步：兴趣→保持认可

第4步：行动→在不符合规定时积极反应

要求将涵盖以下方面：

- 质量
- 健康、安全和环境
- 劳工和人类权利
- 商业信誉
- 风险防范



7.1 质量

质量是倍耐力企业经营中的核心价值，范围涵盖所有职能部门及工作流程，从产品、服务、流程和系统持续创新到保护员工的完整性、健康和幸福，从贯穿整个产品使用周期的环境保护到与供应商开展战略合作。该政策特别重视个体参与及个人在促进可持续质量文化中发挥的重要作用。

因此，倍耐力核心宗旨是在符合法规（法律、HSE、政府、汽车法规等）、可持续性、风险、客户要求和客户特定要求下，通过“零缺陷制造”的方法，向市场交付高价值产品。

因此，供应商质量部受委托将上述所有价值观传达给供应商，供应商必须遵守所有这些价值观。



7.2 健康、安全与环境

供应商被正式要求：

- 通过签署“可持续性条款”（包括在供应合同中）以及在供应商门户中执行资格审定流程时接受这些条款，阅读和理解“健康、安全与环保政策”。
- 满足下述健康、安全及环境要求。
- 了解倍耐力绿色采购指南。

7.2.1 健康、安全与环境要求（EHSERs）

倍耐力要求供应商遵守以下重要 HSE 要求（EHSERs）。

7.2.1.1 法律遵守与分包商

EHSER-1

供应商必须遵守经营所在地国家以及产品/服务交付地国家的所有适用健康、安全及环境法律法规。

EHSER-2

供应商应确保分包商与其一样遵守此规范要求。

7.2.1.2 HSE 管理体系与 HSES 数据

EHSER-3

供应商需要提供有效的 ISO 14001 或 EMAS 和 ISO 45001（最新版）证书。

在供应商甄选过程中，将优先考虑通过环境与安全管理体系认证的供应商。

相反，所有承购物品公司必须提供 ISO 14001 或 EMAS 和 ISO 45001 证书。

工业服务公司（包括物流与设施）在与倍耐力开展任何业务活动之前，必须收到与所需业务活动相关的倍耐力规程，并需要正式接受这些规则。

供应商手册



EHSER-4

供应商需要提供一份列表，其中列明与倍耐力所委托的商业活动相关的重要环保方面，以及可能的应对措施，以降低最重要的环境影响。

EHSER-5

供应商可能需提供以下 HSE 信息

- 来自生产、产品和运输的环境相关数据，以便进行包括根据倍耐力绿色采购指南的环境评估。
- 健康和安​​全数据绩效和与活动相关的具体危害、风险和事件的关键数据，以及降低最关键风险的可能采取的措施。

7.2.1.3 禁用材料、MSDS（化学品安全说明书）、包装与贴标

EHSER-6

禁用材料

为识别物质或化合物可能对人体健康和/或环境产生的任何危害性，供应商必须：

- a) 在世界范围内核实（通过数据库、...）交付给倍耐力集团的物质、制备品、混合物或物品可能对人体健康和/或环境所带来的危害相关的任何信息；
- b) 在欧盟区内供应货物时，必须遵守欧盟委员会第 1907/2006 号法规（被称为“REACH 法规”）中所有要求；
- c) 满足欧洲法律针对化学物质规定的所有要求，特别是针对：
 - 被认定为 SVHC（“高关注度物质”见链接：<https://echa.europa.eu/candidate-list-table>）
 - ED（“环境激素”见链接：<https://echa.europa.eu/ed-assessmen>）
 - 以及具有生产、市场投放限制，使用特定危险物质，可能存在混合物及物品的化学物质

EHSER-7

对于物质或混合物，考虑到以下条件，供应商必须提供适当的《化学品安全说明书》（“MSDS”）

- a) 一份英文版《化学品安全说明书》（作为预审条件）；
- b) 在完成前述评估，并符合要求后，必须提供一份以材料交付地国家的语言编写的 MSDS；
- c) 根据交付地国家法律发布的最新版 MSDS（已更新可用信息，版本发布时间最长不超过 2 年）；
- d) 如果 MSDS 需要修改/集成/……，以便考虑到更新的科学信息，则必须发送更新版本；
- e) 机器、设备、工具或实用装置中可能包含的任何类型化学品或物质相关的 MSDS；

EHSER-8

对于包装和运输，必须充分考虑以下方面：

- a) 包装材料必须可重复使用或回收利用；在所有可行的应用中，可回收或可重复使用的包装必须优于一次性使用的包装；
- b) 为确保安全搬运（按照事故预防和其它规范）和顺利运作，务必依照本章中所述要求对交付给倍耐力集团的所有产品进行包装和运输；
- c) 有害物质和危险货物也必须遵照相关国家（包括中转国，货物必须遵守该国家的适用法律法规进行包装和标记）的适用法律法规进行包装、标记和运输；
- d) 包装材料必须不含 CFC（“氯氟碳”）、氯，化学性质稳定、地下水中性，且焚烧时无毒；

- e) 如果使用木包装，则根据收货地国家及所有过境国相关法律，应不含杀菌剂；
- f) 任何用于处理木材的化学产品都必须事先正式申报；
- g) 包装材料应当标明公认的回收标志或者材料标志；

EHSER-9

危险标志（图示） - 以及其它法律要求的危险警告信息——必须清晰可见，并永久性地贴附至单独包装以及货运单位外包装上；

应符合材料交付地国家的特定法律要求。

7.2.1.4 设备供应

EHSER-10

设备供应应符合最新版的适用技术标准和供货国家独立更新的相关《欧洲指令》，及其适用法律要求。

EHSER-11

对于提供餐饮服务和餐厅管理的供应商，必须推行 HACCP（“危害分析和关键控制点”）食物安全管理制度。在甄选过程中，将优先考虑拥有有效的（最新版）ISO 22000 证书或通过同等 HACCP（“危害分析和关键控制点”）食品安全管理体系认证。

7.2.2 绿色采购指南

为配合《绿色采购政策》，倍耐力已发布《绿色采购指南（PGPG）》，该指南中已按照行业类别规定了所有供应商环保要求。

倍耐力希望供应商能够了解本文件，以确保在业务活动开展过程中尊重自然环境，并在整个供应链中创造价值。

通过以下链接可访问正式版本：

<http://www.pirelli.com/asset/index.php?idelement=42973>

7.3 劳工和人权权利

倍耐力集团已认识到人力资源的极端重要性，并坚信工作人员在公平、互信的氛围中做出的专业努力是一切业务成功的关键。倍耐力集团致力于通过持续改进和发展管理体系，以及基于预防与有效应对职业风险的原则来推进健康与安全工作方式，从而保障工作场所内健康、安全及工业卫生。倍耐力集团将尊重员工权利视为企业基本原则。在工作关系管理中，特别注重机会平等，促进个人职业发展，以及通过创建多元文化工作环境来顾及员工多样性需求。

倍耐力及供应商承诺在商业活动中完全遵守企业所在地国家的社会法律法规。

这些规则包括：

- 遵照最低法定年龄雇佣员工；
- 尊重员工的自由结社权利；
- 薪酬符合当地标准和规定；
- 遵照法律法规要求与员工签订合同，避免加班；
- 检查员工管理质量的内部审核；
- 可持续性与 CSR（企业社会责任）报告。

7.4 冲突矿物

倍耐力也与国际社会一样密切关注刚果民主共和国及周边国家境内冲突。我们一直努力确保我司最终产品所使用的矿物的开采不会为该地区人权侵犯提供财力支持。

美国法律要求某些美国上市公司披露其产品使用的冲突矿物（锡、钨、钽或金）。

倍耐力不是美国上市公司，但也遵从客户要求，在供应链中执行原产地核查或尽职调查。

为便于对客户披露这些信息，倍耐力会在供应链中针对可能包含任何相关矿物的产品/物料开展原产地核查或尽职调查。

我们会直接联系需要进行核查的供应商，并要求他们使用 CSFI 表（普遍认可用于此目的），获取网址：<http://www.responsiblemineralsinitiative.org/reporting-templates/cmrt/>。

我们希望所有制造供应商都能提供合法采购的冲突矿物。如果有证据表明所提供的冲突矿物系来源于相关冲突国家，倍耐力会与供应商进行商洽，鼓励他们从被认证为“无冲突”的冶炼厂采购矿物。针对拒绝帮助国际社会确保刚果地区人权的供应商，倍耐力保留与其停止业务合作的权利。

7.5 商业信誉

倍耐力集团奉行和支持与客户及供应商开展公平业务，并将企业流程和商业活动信誉保护视为一项需要始终恪守的基本价值。

倍耐力要求供应商提供关于其公司商业信誉的以下文件：

- 道德准则；
- 反腐败政策；
- 行为规范。

7.6 业务连续性管理：风险防范

火灾、爆炸、电气和机械事故、自然灾害等可直接威胁倍耐力员工的生命，并危及公司持续运营。倍耐力及其附属公司的政策在实现公司其它目标及国际最佳实践的同时，以最大程度降低遭受此类损失的可能性。

更详细来讲，除其它事项外，倍耐力要求各下属工厂采用以下标准：

1. 自动消防系统（至少需在关键生产和储存区域内安装消防喷淋装置）。
2. 工厂内配备有充足、可靠的消防供水（水箱、泵、管道等）。
3. 阀门/消防系统监管（阀门、泵、喷淋装置警报&定期检查等）。
4. 吸烟控制（工厂内必须严禁吸烟，指定区域除外）。
5. 热作业许可制度（应针对焊接、切割和其它热作业活动制定和实施严格的控制措施）。
6. 易燃/危险材料控制（特别是易燃液体）。
7. 工厂内组建有工厂应急组织，并足以处置可导致重大财产损失的所有可能的突发事件（例如，火灾和爆炸、洪水、地震、风暴及其它恶劣天气条件、建筑倒塌等）。
8. 工厂应急组织人员配备充足，并训练有素，可处理预期突发事件。
9. 工厂内安装有充分的自动火灾探测/扑救/控制系统（在需要的区域内）。
10. 确保所有建筑物都采用不燃材料建造。

此外，倍耐力还有权要求提供关于以下事项的附加信息：

1. 供应商是否在生产地点范围之外的独立仓库中库存有成品和/或关键原材料/备件；
2. 是否装有备用设施，以确保向倍耐力持续供货（无论何时供应商关键生产地点发生业务中断）；
3. 供应商是否已实行有效的业务持续性计划；
4. 供应商是否定期对其供应链进行风险评估；
5. 供应商生产地点是否发生过重大业务中断事件，以及如何处理这些情况；
6. 供应商是否已制定政策/策略，以最大程度减少供应链中单一供应源情况。如果供应商仅有一个货源，则其何时/如何建议应对次级供应商业务中断。

如果必要，倍耐力有权利通过风险评估调查表和/或现场拜访来获取更多信息。

7.7 采购类别汇总表

汇总表旨在以简明的方式提供倍耐力公司的所有要求，以及按采购类别汇总的相关关键绩效指标。

在该表格中，各采购类别在栏中列出，所有要求在行中列出，各要求分类如下：

- **强制性(M)**：表示必须遵从且不容许有任何偏差的要求，因为这类要求是供应商资格审定流程的重要组成部分，也是供应商评级的基准要求。
- **强烈建议(SA)**：建议满足此要求，因为其在短时间内可能变成“强制性”要求。遵守此要求，并向倍耐力披露相关情况，可为供应商带来益处，以便改善供应商评级结果。
- **最好满足(NTH)**：倍耐力依据此要求来评估供应商是否积极主动地朝向更加合规迈进，并用作供应商评级的附加参考条件。

如果供应商在多个采购类别中与倍耐力保持有商业关系，则应根据业务量优先确定更相关的类别。

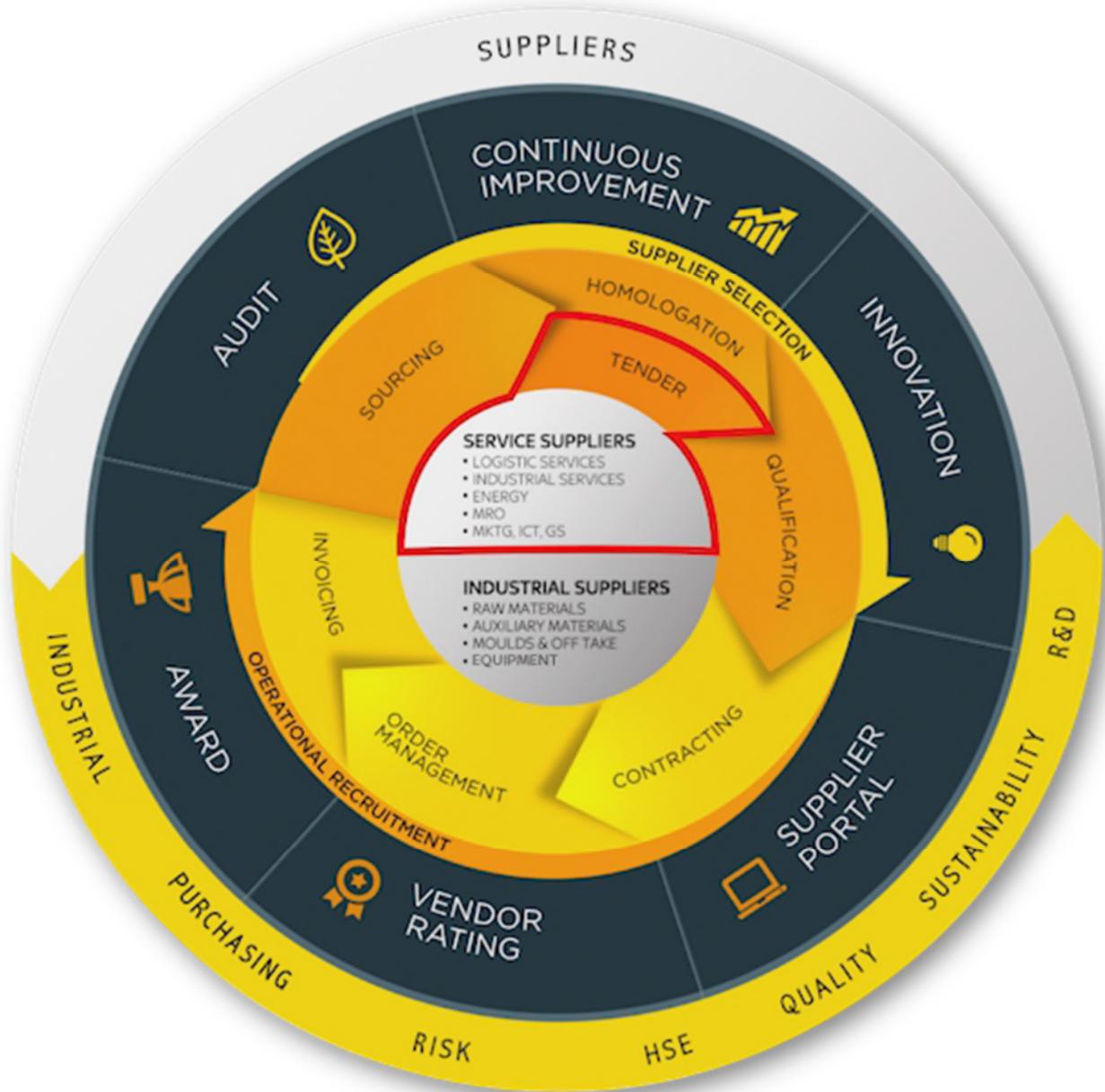
“要求汇总表”可通过以下链接下载：

<http://www.pirelli.com/asset/index.php?idelement=96254>

8 倍耐力供应商关系管理

倍耐力采用联合方法模式与供应商展开合作。

“倍耐力供应商关系管理轮盘”很好地诠释了这一理念，三个层级作为同心圆紧密结合在一起：



SUPPLIERS	供应商
AUDIT	审核
CONTINUOUS IMPROVEMENT	持续改进
INNOVATION	创新
SUPPLIER SELECTION	供应商选择

供应商手册



SOURCING	供应商开发
HOMOLOGATION	同化
TENDER	投标
QUALIFICATION	资格审定
SERVICE SUPPLIERS	服务供应商
LOGISTIC SERVICES	物流服务
INDUSTRIAL SERVICES	行业服务
ENERGY	能源
MRO	MRO
MKTG ICT.GS	市场营销、ICT、GS
INVOICING	开票
INDUSTRIAL SUPPLIERS	工业供应商
RAW MATERIALS	原材料
AUXILIARY MATERIALS	辅助材料
MOULDS & OFF TAKE	模具&承销货物
EQUIPMENT	设备
ORDER MANAGEMENT	订单管理
CONTRACTING	签订合同
OPERATIONAL RECRUITMENT	运营要求
AWARD	奖励
VENDOR RATING	供应商评级
SUPPLIER PORTAL	供应商门户
INDUSTRIAL	工业
PURCHASING	采购
RISK	风险
HSE	HSE
QUALITY	质量
SUSTAINABILITY	持续性

➤ 核心层级作为引擎：采购类别是供应商开始拓展业务的切入点与关键要素；

- 中间层级代表供应商开发流程：用于逐步建立供应渠道；
- 外沿层级包含通过使能器完成的所有流程，用于支持供应商与倍耐力沿着渠道建立与维护合作伙伴关系

正确的流程和使能器有助于对供应商关系进行有效地管理，并使倍耐力和供应商人员展开战略性合作。

8.1 合作关系方法

倍耐力非常重视高附加值的产品/服务供应商，并在供应链的各个方面与其建立了密切的合作，以满足当前与未来客户和市场需求与期望。倍耐力已启动多项活动，旨在加强与此类供应商的关系。

8.1.1 持续改进



作为合作伙伴和整个供应链的价值创造者，供应商应本着希望建立长期合作关系的态度与倍耐力开展业务：

- 识别成效不佳的流程（参见下面“投诉管理”）
- 确定持续改进行动
- 实现解决方案
- 实施更改
- 监控 KPI，以进行预期目标评估



倍耐力要求其供应商积极主动地准备好随时改变其思维和行事方式，并热忱于寻找更有效的解决方案。供应商务必制定长期战略计划，以确定待实现的目标、必须跟随的发展道路，以及需要的资源。

8.1.2 创新



倍耐力始终与创新同行，并与供应商展开良性合作，以期构建互信，并增加创新相关活动。

顶尖供应商有机会被邀请参与产品或流程项目开发工作，这种合作方式可以加速创新过程，并带来获得竞争优势的良机。

供应商对倍耐力需求、规划、战略和产品开发计划了解越多，就越能感受到通过创新相关活动可以保证未来与倍耐力开展业务的机会。

供应商手册

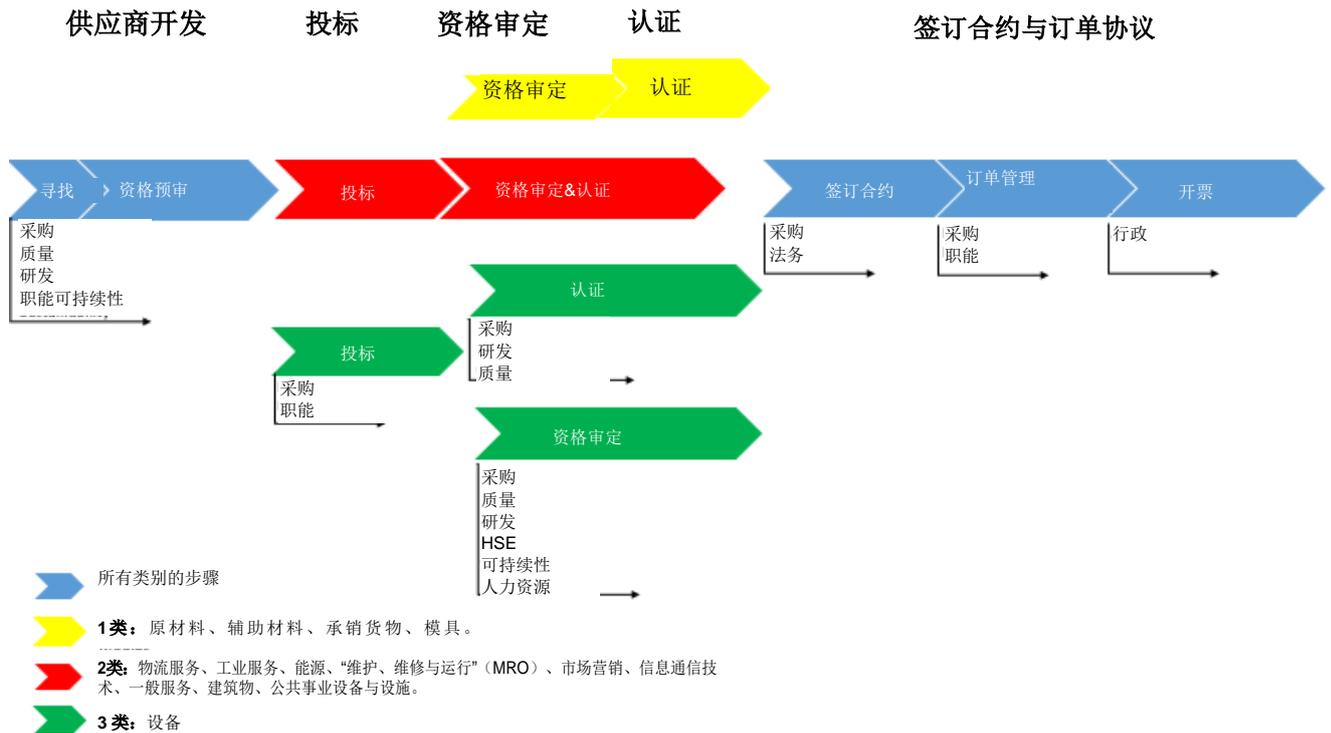


8.2 供应商开发流程

根据倍耐力供应商开发流程，采购类别可分为3大类：

- **1类：**原材料、辅助材料、承销货物、模具。 ➤
- **2类：**物流服务、工业服务、能源、“维护、维修与运行”（MRO）、市场营销、信息通信技术、一般服务、建筑物、公共事业设备与设施。 ➤
- **3类：**设备 ➤

参照正确标签（红/黄/绿），可以知道哪些流程步骤适用。



8.2.1 步骤 1：供应商开发

倍耐力根据公司采购战略计划（所需新服务/货物、改进行动、新市场方案等），通过供应商开发流程（包含2个关键子流程，称作“供应商寻找”和“资格预审”）来寻找、初步评估及预选新供应商/产品。

此流程由全球跨部门团队管理，通常由采购部门主导，但原材料、辅助材料、设备、承销货物和模具等新产品/流程开发除外，在此情况下，由研发部门主导供应商开发活动。

➤ 供应商寻找

供应商寻找流程包含两个阶段：

- 识别新的潜在供应商
- 联系新的潜在供应商，要求进行资格预审

在此阶段中，倍耐力供应商门户可作为主要知识库用于对已评估的供应商进行预选。

➤ 资格预审



希望参与投标活动或与倍耐力开始业务关系的选定供应商需要完成资格预审过程（如果未作为自我评估，完成此流程）。

此步骤可通过[供应商门户](#)完成，在此，供应商需要回答关于以下方面的具体问题：

- **公司基本信息：**此选项卡需用于输入公司税务详情、注册地址与主要营业地点等信息。
- **业务部门数据：**此选项卡是需要输入可供应的主要产品或服务的描述。
- **财务数据：**此选项卡输入营业额所必须的。
- **PSCR（产品安全与一致性代表）：**此选项卡等同于供应商联系人。

有关基本质量要求（质量潜力分析P1）的更多信息可以从门户网站上查询。

在资格预审过程中获得积极结果后，倍耐力希望与之建立业务关系的供应商将进入到下一流程“资格审定”。

8.2.2 步骤 2：投标



被邀请的供应商仅在已通过[供应商门户](#)完成资格预审流程后，方可申请参与投标活动（更多详情请参阅供应商门户部分）。

在申请投标之前，作为一项初始步骤，倍耐力会根据共享信息与文件的保密事项，要求供应商签署一份NDA（保密协议）。

对于物流服务，NDA 是强制性事项。

发布《报价邀请函》后，受邀供应商即可了解以下信息：

- 服务/商品规格
- 投标条款与条件
- 所需成本详细信息

倍耐力以透明、遵守道德的方式管理各业务关系，并鼓励自由竞争。为保证整个招标流程中的公平性，在需要澄清/请求提供细节时，采购部门是唯一可以联系的职能部门。若出现违规行为，相关资格即会被取消。

供应商必须根据倍耐力相关指南，在截止日期之前提交标书。

倍耐力会就数量与质量两方面内容对各标书进行评估，并在结束后通知供应商投标结果。

8.2.3 步骤 3：资格审定



资格审定是资格预审的后续流程，是授予投标资格的强制性条件，旨在考察供应商是否符合倍耐力关键资格要求。

在此过程中，供应商必须确认其在资格预审过程中给出的回答，并提供以下方面的更多信息：

- 公司基本信息
- 财务数据
- 企业责任要求
- 所需文件和证书（对应采购类别）

正确填写调查表并上传所需文件后，供应商即可以开始资格评审流程。

对于采购类别，资格审定流程还包括一些附加步骤：

- 风险管理调查表：这实际上是一个可选项，但与供应商评级相关。供应商必须根据业务连续性 KPI 对其工厂水平进行自我评估；
- 供应商现场/远程拜访：审核（如“供应商质量审核”中所述）或 STA（供应商技术协助）；
- 安全评估：基于 VDA 标准的调查表和安全现场审核。目的是确保供应商采取旨在保护倍耐力信息和资产的安全措施。
- 样品预先测试（可选）：可订购少量样品进行实验室测试；
- 评估与改进差距：根据文件评估、审核和样品测试，供应商会被要求执行纠正措施。

在上述过程（特别是审核）中获得积极结果后，供应商将正式进入产品认证流程中。

资格必须根据文件有效期定期重新确认，并向供应商发出提示消息，以提醒其提供最新文件。

8.2.4 步骤 3：产品认证（同化）



一旦供应商提交在资格审定过程中要求的必要文件，并且所有事项均符合倍耐力要求后，即可以开始执行产品认证流程。

原材料供应商必须根据 IATF 16949（第 8.2.4.1 节）规定，对倍耐力认证的原材料每年执行重新检验（“认证复核”），以保证质量。“认证复核”流程用于对倍耐力规格中所有原材料参数进行全面测量。认证材料中的任何差异都必须经过供应商与倍耐力共同商定。结果应提供给倍耐力进行复核。

对于原材料和辅助材料：产品认证程序包括商业、实验室和工厂评估，并有明确的时间表。供应商应证明其供应品可以进行质量监控，并持续满足倍耐力的要求。如果供应商的生产工艺发生可能会影响产品性能重大变化，倍耐力保留重新启动重新认证程序的权利。

对于承销货物和模具：产品认证程序包括 2 个步骤：技术认可（包括倍耐力技术规格全面评估）和工业认可（在工厂使用过程中检查，对产品性能连续监控 12 个月）。

对于设备：产品认证程序在详细流程图中描述（参见附录）。

8.2.5 步骤 4：签订合约



《基本条款与条件》用于规定业务关系及主要相关方面，供应商应在开始任何供货之前签署《基本条款与条件》。请参见下列《基本条款与条件》主要内容：

- 商业条件

- 知识产权
- 保密和隐私
- 所需证书和保证
- 遵守可持续性条款
- 开票程序和其它要求

8.2.6 步骤 5: 订单管理



倍耐力是一家无纸公司，所有采购订单均以电子方式签署，并通过传真或电子邮件发送。

供应商可在该单据中找到以下信息：

- 倍耐力公司抬头
- 倍耐力收货地址
- 倍耐力开票地址和电子邮件收件箱
- 关联买方
- 付款条件
- 国际贸易术语
- 订购数量
- 单价
- 交货日期
- 总价值
- 附加注释（如有）

收到采购订单后，供应商必须阅读、接受并签署以下相关部分：

- 付款条件
- 条款

签署的副本必须发送至关联买方。

在将来，倍耐力计划实现下达的采购订单直接在供应商门户上可用，以要求供应商上传签署的副本。

对于物流服务，订单管理将直接通过物流服务执行过程来完成。

如果出现投诉，供应商应及时有效地处理和解决问题。质保索赔会在收货或使用中发现残次品时提出。

对于各投诉，供应商必须遵从“八项问题解决准则(8D)”（例如，承认和处理投诉，根据相关决定采取适当措施）中规定的步骤进行处理，并向倍耐力提供相关证据：

- 已采取立即措施来解决不合格项的实际或潜在影响；
- 已确定缺陷/问题根源，并已采取纠正措施；
- 可保证不合格事项不会再次发生；
- 已衡量所采取纠正措施的效果

8.2.7 步骤 6: 开票



供应商可在以下情况下开票：

- 收到采购订单后
- 完成供货后

发票中必须注明采购订单编号，并在以下方面与订单相符：

供应商手册



- 价格
- 数量
- 付款条件

如果发票中有不合规项，则会被冻结，以等待授权或重新开票。

倍耐力将在供应商门户上提供新工具，使供应商可以查看所有正确提交的发票，如果有任何发票缺失，则还可以直接将其上传。

对于物流服务，已提供一项工具，可自动计算待填入发票的费用明细。

8.3 关系使能器

8.3.1 倍耐力供应商门户



倍耐力供应商门户是一项 Web 协作工具，主要针对如下公司：业务活动与倍耐力业务领域相关，以及希望加入现有供应商群，或巩固已与倍耐力建立的商业合作伙伴关系的所有公司。

在“资格预审”流程和“资格审定”流程阶段中需要使用倍耐力供应商门户。该平台的相关链接在下面列出：

➤ 自我评估

<https://pirelli.synertrade.com/ngp411delta/loginprocess>

➤ 资格预审/资格审定

<https://pirelli.synertrade.com/ngp411delta/loginprocess>

在开始此流程之前，供应商务必注意以下前提要求：

- 自我评估阶段：供应商无需从倍耐力获取ID和密码；
- 资格预审阶段：供应商需从倍耐力获取ID和密码；
- 资格审定阶段：供应商需要从倍耐力获取ID和密码；

欲了解更多详情，操作手册、常见问题、教程视频将在首次登录平台的欢迎页面中提供。

8.3.2 审核



供应商可持续性审核

倍耐力将定期委托行业领先的独立（第三方）审核机构来审核倍耐力供应商的道德遵守、社会与环保义务（特别是其签署的可持续性条款中所规定的义务）的履行情况。

独立审核将基于以下规定，依照可持续性指标检查表执行：

供应商手册



- SA8000®标准；
- “职业健康、安全与权利的社会责任政策，以及环保政策”；
- 倍耐力道德准则。

供应商质量审核

在“倍耐力高品质价值流”中，对于供应商质量管理体系管理开发，如果供应商已经符合资格，倍耐力将依据 IATF 16949 规定提供定期审核活动（现场或远程模式）。

倍耐实行以下两种类型的审核任务：

- **VDA 6.x 审核：**该任务旨在对供应商过程进行分析，以找出工作过程和衔接中存在的风险和薄弱环节。级别：
 - A 达到质量要求；
 - B 在特定条件下达到质量要求；
 - C 达不到质量要求

- **IATF 16949**（如果供应商符合 IATF 的条件）**或 ISO 9001**（如果供应商不符合 IATF 的条件）**质量体系审核：**供应方应证明其生产场所与符合其资格的认证相符。如果供应商符合 IATF 条件，审核旨在支持最终目标，即根据与倍耐力商定的计划获得 IATF 16949 认证。级别：可接受；不可接受。

以上两种类型的审核都是基于风险分析的优先次序进行的，风险分析包括供应商的质量绩效、供应商质量管理体系的认证水平以及对轮胎性能的影响。

8.3.3 供应商评级



倍耐力通过开展内部活动对供应商进行年度评估，其中涉及在供应商关系生命周期中扮演有效角色的所有职能部门。

供应商评级报告：是倍耐力发布在“倍耐力供应商门户网站”上的一项年度供应商评估，报告信息包括：

- KPI分数；
- 总体得分；
- 评估结果分类。

评估结果按如下分类：

1. **A** ➔ 总体结果超越目标要求，供应商将被纳入《倍耐力年度供应商奖》决选名单中；
2. **B** ➔ 结果基本符合待实现的目标，但倍耐力要求对某些关键绩效指标制定纠正行动计划。补救计划必须在 6 周内提交。供应商需要持续改进，以达到 A 类要求。
3. **C** ➔ 供应商评估结果基本不符合目标要求。倍耐力要求对所有不符合目标的项目制定纠正行动计划。补救计划必须在 4 周内提交，但是，倍耐力会对供应商进行审核，以确保计划得到有效执行。

倍耐力强烈鼓励供应商在内部分享这些评估信息，以便形成持续改进意识。

对于正确履行倍耐力纠正行动计划的程序，供应商可依照下列链接上发布的说明操作：

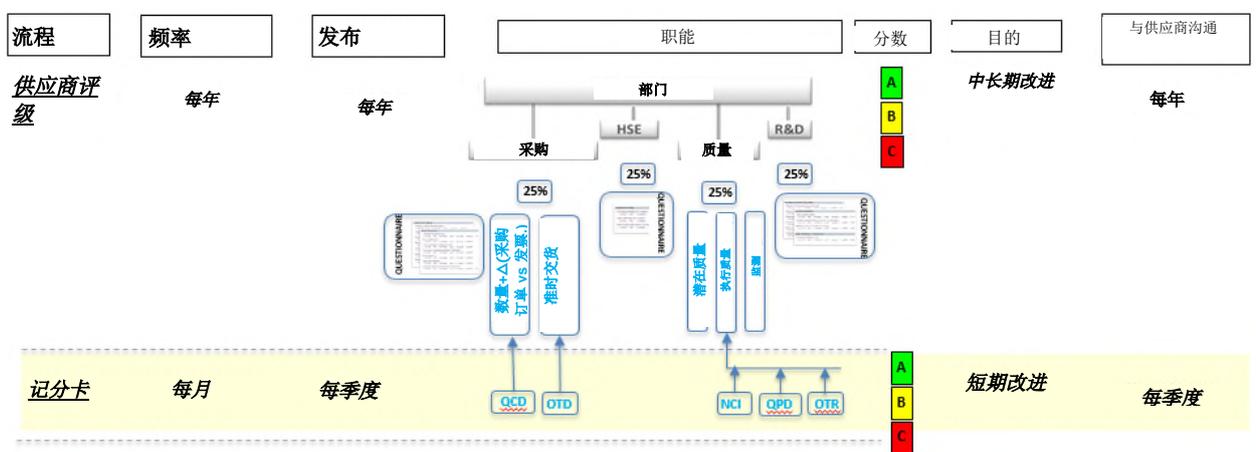
<http://www.pirelli.com/supplierportal/en-ww/supplier-relationship-enablers/vendor-rating-help-manual>

8.3.3.1 计分卡

“供应商计分卡”是一项月度供应商绩效评估流程，用于对采购（依据“准时交货”和“交货数量”相关KPI）和品质（依据“不合格”交货相关KPI，相关质量影响，以及供应商对不合格产品的反应）进行评估，倍耐力每季度会与原材料供应商分享这些信息。

在季度沟通中，倍耐力会将相关得分（A, B, C）情况告知供应商，并说明升级规则，以及在必要时(B, C)要求采取控制/纠正措施，以进行相应改进。

通过计分卡衡量的月度关键绩效指标将包括在供应商年度评级中：因此，通过与供应商进行季度沟通，并在必要时要求采取控制/纠正措施，可改善年度供应商评级。



流程

8.3.4 奖励

自 2012 年起，《年度供应商奖》已成为一项例行活动。

从供应商评级报告开始，倍耐力希望对在以下方面表现优异的供应商进行奖励：

- 质量
- 可持续性
- 速度
- 总成本
- 全球影响力
- 创新
- 服务水平

“获奖公司会被视为有能力满足这些严格的要求，成为品质和创新中的真正合作伙伴，从而获得国际市场中的竞争优势。”（倍耐力首席采购官）

倍耐力与供应商之间的关系建立在相互信任和透明的基础之上，这意味着倍耐力采用可持续性商业惯例，推行持续改进方法，以在现有市场和新市场中做出更好的业绩。

9 术语集

ATL: 线上

BTL: 线下

CAS: 化学文摘社

CFCs: 氯氟烃

CSR: 企业社会责任

EDs: 环境激素

EHSER: 基本健康、安全和环境要求

EMAS: 生态管理和审核法案

ESG: 环境、社会和治理

EU: 欧盟

FAQ: 常见问题

HACCP: 危害分析和关键控制点

HSE: 健康、安全及环境

IATF: 国际汽车工作组

IPR: 知识产权

ISO/TS: 国际标准化组织/技术规范

供应商手册



ISO: 国际标准化组织

KPIs: 关键绩效指标

LPG: 液化石油气

M&A: 并购

M: 强制性

MSDS: 化学品安全说明书

NDA: 保密协议

NTH: 最好拥有

NCI: 提出索赔次数

OTD: 准时交货

OTR: 要求及时响应指标

PGPG: 倍耐力绿色采购指南

QCD: 正确交货数量

QPD: 交付产品质量

REACH: 化学品注册、评估、许可和限制

SA: 强烈建议

SVHC: 高关注度物质

VDA: Verband der Automobilindustrie (德国汽车工业协会)



(c) 2020 Pirelli & C. SpA – Pirelli

