

目录

前言

04

米其林的原则和价值观

06

米其林采购原则

08

- 使命
- 与供应商关系中的职业道德、行为准则以及反腐败行动准则
- 供应商审批
- 质量
- 供应商关系管理 (SRM)
- 业务连续性管理 (BCM)
- 我们的CSR政策《米其林绩效与责任宪章》：采购之“引领进步之道”
- 绩效评估
- 总结

附录

26

- 质量 - 产品审批流程
- CSR 评估标准



前言

米其林公司基于《米其林绩效与责任宪章》中描述的深层次价值观而建立。这些自公司成立之日起就始终引导公司发展的价值观，不仅塑造了我们的企业文化，而且树立了 we 致力于为人类和货物的移动做贡献；并提供优质产品和服务的形象。

在米其林，我们的战略宗旨是与我们的供应商建立尊重其利益和文化的长期合作关系。

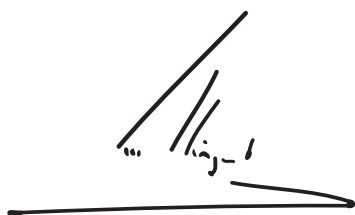
这本《米其林采购原则》反映了我们的核心价值观，并且奠定了集团及其采购团队和全球供应商之间不可或缺的核心信任关系的基础。通过整合我们基础共享的指导方针，本手册为流程内的所有相关人员提供了可以随时查阅和遵循的通用参考。

虽然还有待完善，但目前这些指导方针结合明确的个人责任意识，将为米其林以及我们所有的合作伙伴提供有用的指引。

《采购原则》在公司内外均为我们提供了行动框架，能够指导我们的决策，并帮助我们在日常工作中展示自我价值。我们的责任是遵守这些指导方针以及行为准则，以此树立我们的诚信与道德定位。我们将成为前所未有的激励信任和尊重，并为合作伙伴和自己创造价值的企业。

通过推广强大的价值观以及遵守高道德标准，我们的采购团队为我们的供应商提供了一个宝贵的渠道，使我们能够实现持续进展并分享卓越绩效。

Luc Minguet
首席采购官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luc Minguet', is written over a horizontal line that tapers to the right.



米其林的原则和价值观

在创始人的愿景推动下，米其林一直致力于为移动做贡献。我们的口号为：“引领进步之道”。我们的发展以核心价值观——尊重客户，尊重他人，尊重股东，尊重环境，尊重事实为基础，致力于大胆创新与保证品质以更好地完成我们的使命。

《米其林绩效与责任方法 (PRM) 》于2002年推出，用于指导我们的运作流程，并塑造我们的行为和创新方式。

《米其林绩效与责任宪章》：“引领进步之道” 树立了企业文化，协调了我们致力于可持续、平衡及负责任发展的原则承诺。

整合所有的项目，并在整个企业内建立关联，这种结构化的全球方法体现了米其林的愿景，即实现长期发展，同时保持业务绩效、环境管理以及我们当前承诺（维护与员工和合作伙伴之间质量关系）之间的平衡。

《米其林绩效与责任宪章》中的原则：“引领进步之道”体现了：

米其林特有的专业知识

- 倾听并满足客户需求
- 为集团的经济绩效做出贡献
- 将我们的业务完美整合到我们在世界各地运营业务的国家和社区中
- 使我们的业务更加环保
- 与我们的工、商合作伙伴及供应商建立诚实与诚信的关系

独特的文化

- 尊重他人
- 确保质量
- 促进创新
- 持续进展
- 尊重事实
- 长期愿景

这长期以来的价值观为我们成功应对当前以及未来面临重大挑战奠定了坚实的基础。





米其林采购原则

与米其林合作的供应商必须保证质量, 控制成本, 及时可靠并且能够承诺尊重他人尊重环境。如上所述, 我们与供应商的关系受到《米其林绩效与责任宪章“引领进步之道”》中所述核心原则“”的指引。同时, 这种关系还遵循公平、公正和忠诚的原则。

我们希望供应商熟悉在采购原则中提及的主导我们关系的基础元素, 以确保彼此相互尊重。

使命

采购部门的使命是, 通过选择满足我们的技术和成本要求, 同时符合我们保护环境和社会期望的供应商, 保证内部客户所需的产品及服务的可用性。

与供应商建立长期合作关系也是我们采购团队使命的一部分。这意味着我们与供应商之间能有更多的信息共享与更新, 保证质量, 提供定期信息更新, 以及共同发展创新。

我们的目标是促进集团运营的竞争力, 同时推广《米其林绩效与责任宪章》和《集团道德规范》中提出的核心价值观。



与供应商关系中的职业道德、行为准则以及反腐败行动准则

“在米其林运营业务的所有国家中，我们的目标是诚信地开展我们的专业。米其林的《道德规范》和《反腐败行为准则》是在我们《绩效与责任宪章》中表述的基础价值观上建立的。它们阐明了工作场所中各类行为活动的标准，并为我们如何制定决策提供了精准的指导方针，让我们可以在道德和反腐败环境中行为得当。它们明确地提出了米其林员工必须遵循的政策。” 摘自《道德规范》之管理合伙人2014年致辞以及2016年《反腐败行为准则》。

该《道德规范》连同《反腐败行为准则》概述了集团的有关商业道德和个人操守的相关政策。它们补充并完善了《米其林绩效与责任宪章》中提出的指导方针。

《道德规范》在整个米其林社区中灌输了基础价值观和行为守则，二者奠定了集团及其利益相关者之间不可或缺之信任关系的必要基础。

在本文中，我们的目标是检查米其林《道德规范》中提出的职业道德、道德行为准则以及反腐败准则是否适用于整个采购部门，适合于所有米其林员工与供应商和分包商的关系。

我们每个人都是米其林的形象代表，必须完全遵守相关的采购道德准则和职业操守规则。米其林的声誉取决于我们的表现。

遵守国际原则（全球契约和人权）

PRM原则：“我们希望根据三项指导原则寻求米其林集团的全球扩张：

- 保持强大、开放和共享的公司文化，一个社会和谐和动机的来源；
- 鼓励公司内部每一个人在履行其责任期间实现个人发展和自我实现；
- 确保时刻遵守法规并尊重我们运营所在国家的文化。

我们从根本上反对使用童工和强迫劳动，我们会完全遵守国际劳工组织的原则

我们了解我们在多个国家的商业和工业运作产生的责任。在我们所到之处，我们致力于成为一家负责任、有诚信的公司，尊重人权和法律。

我们将通过不断寻求降低工业活动固有的负面影响和专注于遵守我们现场的运营安全法规的方式实现这一目标。（FRM章程 2002版，实施我们的价值观）

根据《全球契约》2010版，米其林承诺将会在集团经营的所有业务和运营涉及的所有国家完全尊重人权并确保提倡上述《全球契约》。

此外，米其林承诺将尊重以下国际法规：《世界人权宣言》、国际劳工组织（ILO）基本规则和关于人权、环境保护和打击腐败的经济合作与发展组织（OECD）指导。

米其林承诺将会确保工作环境和劳资关系能够尊重人格尊严，确保工作环境的安全性并遵守ILO的规范和地方法律法规。

在工业安装方面，米其林将确保甄别、防止和修复安装工作对于当地社区及其环境的负面环境、社会和人权影响，并参与相关社区的和谐发展。

米其林希望确保其供应商和服务提供商遵守相当于集团道德准则的相关原则（尤其是尊重人权方面的原则）并且向他们自身的供应商和分包商推广类似的原则。

米其林明确要求其供应商和分包商遵守以下规定：

- 国际规则，尤其是《世界人权宣言》、《全球契约》、经合组织指导。
- 相关国家实施的劳动法法律法规（薪酬水平、工作时间、结社自由）。
- ILO基本规则，尤其是关于童工、强迫劳动、强制劳动、尊重结社自由和集体谈判权以及不歧视方面的约定。
- 通过可以接受的工作环境尊重人类尊严。
- 安保、安全和健康规则，以便限制影响个人以及安装设施附近社区安全和安保的活动。
- 适用于米其林设施的安全规则。

您已经完全了解并遵守米其林以负责任、讲道德的方式对待员工、合作伙伴和当地社区的承诺。每个人的警惕性和参与是这一方针的生生不息的关键。

遵守法律和法规

PRM原则：“确保始终遵从我们有业务活动的那些国家的当地法律法规和文化习俗。（……）无论我们位于何处，我们都要致力于成为负责而诚信的公司，尊重人类和法律。”（PRM宪章2002版，实施我们的价值观）

米其林及其供应商承诺，在其行为活动中完全遵守所有适用的法律和法规，国际性决议（禁运…），法律和规定。每个采购团队的成员都必须遵守适用的法律和法规。

利益冲突

PRM原则：“我们希望预防员工在公司内外的生活责任之间产生潜在的利益冲突。因此，我们希望员工避免参加任何可能违反米其林集团合法权益，或者可能导致员工在公司内的责任产生歧义的个体、财务、商业或其它类型的活动。”（PRM宪章2002版，实施我们的价值观）

- 在他们与供应商和分包商之间的职业关系中，采购团队成员和其他集团员工必须时刻根据集团的利益以及相关法律法规来履行自己的职责。
- 在应对供应商和分包商的过程中，采购团队成员和其他集团员工不得代表个人或第三方，从事任何在其使命范围内获得授权之外的商业交易。
- 在供应商是米其林客户的情况下，不得以此作为谈判条件。集团在采购与销售领域的利益应保持相互独立。

如果雇员从事下列行为，则可能造成利益冲突：

- 以米其林的名义谈判一项可以让员工从中获得当前或未来利益的合约；
- 在米其林供应商控制的公司内拥有任何类型的财务利益；
- 利用米其林的现有商机谋取个人利益；
- 利用在职期间获得的米其林机密信息谋取个人利益或好处，或为第三方谋利等。

在更多情况下，一旦发生利益冲突，采购代表必须尽可能坦诚地向其上级主管报告。

礼品和邀请

PRM原则：“确保始终遵从我们有业务活动的那些国家的当地法律法规和文化习俗。(……)无论我们位于何处，我们都要致力于成为负责而诚信的公司，尊重人类和法律。”(PRM宪章2000版, 实施我们的价值观)

- 礼品和邀请可能会影响采购代表对供应商或分包商作出客观决策。
- 因此，员工不能接受供应商或分包商提供的任何礼品。其中包括金钱、物品、服务、娱乐、旅游或任何其他类型的礼物。
- 但是，员工可以接受合理的低价值企业礼品或邀约，如：宣传礼品、临时用餐、社交聚会邀请，也可参与供应商或分包商主办的活动等。
- 如果由于某个国家的习俗，必须接受礼品或邀请，采购员必须通知主管，由主管做出相应合理的决策。
- 同时，采购团队按照当地现行法律法规，登记所收到的礼品和邀请，接受礼品或邀请的行为在任何情况下，都不得对采购员的决策能力和对供应商的选择造成影响。

政府关系和反腐败

PRM原则：“我们的业务遍布全球，无论在哪里我们都坚决反对任何形式的腐败，不管其涉及的是公共还是私人组织或机构。我们拒绝向任何第三方支付不明报酬，除非这种报酬与某一项实际的服务相关、金额正确、并按规定记入公司的账目中。”(PRM宪章2002版, 实施我们的价值观)

米其林拒绝一切直接或间接通过代理或中间人为公务员、政府成员、政客或政党或任何其他公职人员提供任何形式的贿赂或非法报酬。

代理或中间人，在上下文中是指与第三方约定以促成合作、市场和商业关系。

这意味着，例如，员工不能提供或同意提供任何旨在影响政府官员、公务员或公有机构代表做出有利于米其林的决策，或为米其林提供不公平优势的佣金、折扣、回扣、咨询费或服务补偿（以现金或财务利益的形式）。如果通过中介或外部顾问实施此类行为，则同样被视为违法。

为了确保完全遵守这方面的法律，采购团队应更严格地执行集团道德规范和反腐败相关文件中的各项规定。

保密

PRM原则：“我们把保密当做一种责任，无论何时，我们的客户、股东、合作伙伴、员工以及我们集团的利益都应得到切实的保护。”（PRM宪章2002版，实施我们的价值观）

米其林采购团队成员可能获得必须保密的集团资料，一旦披露或过早发布可能对集团造成损害。此类资料包括产品信息、研发、专业技术、制造或营销项目、财务数据以及未来战略、战术、预算或其它非公共领域的计划信息等。

所有员工都有责任确保不直接或间接在公司外部传播此类信息，或披露给未经授权的人员接收。

同样，在咨询过程中获得的敏感供应商信息必须严格保密，尤其是不得透露给竞争对手。

在谈判过程中，米其林及其供应商可以签订保密协议。

公平竞争

PRM原则：“我们倡导所有商家均遵守法律，进行公平的商业竞争。”（PRM宪章2002版，实施我们的价值观）

米其林致力于通过透明的流程以及客观的标准选择货物和服务的分包商和供应商。

米其林遵守下列有关自由竞争的规则和原则：

- 应将标书（RFP）同时发给所有供应商，并要求全部在同一天做出反馈。
- 供应商名单应予以保密，即使中标后依然要保密，尤其是要避免供应商之间的价格垄断。
- 应同时向标书中涉及的所有供应商发送完全相同的文件。如果供应商在招标过程希望获得更多信息，必须专门向采购代理，或标书中指定的技术经理提出申请。
- 出于公平考虑，任何针对供应商问题的答复，以及任何可能增强对原始标书文件理解的附加普通信息（即不涉及特定供应商的具体解决方案）必须与所有参与竞标的供应商分享。
- 应该鼓励供应商提交提供替代或补充主要方案的建议书。
- 所有招标文件都必须保密，因此未经米其林书面许可，严禁供应商将此类文件传递给第三方。
- 通常会为所有参与供应商延长投标日期。
- 供应商反馈中的价格、条款和其它技术细节不得与其他相关的供应商分享，即使在已经选定中标者之后也是如此。
- 中标的标准并非由价格这一个因素决定，采购代表和用户应根据预先设定的条件选出中标者。
- 米其林承诺不会选择最低价的解决方案，而是最有效解决问题的方案。
- 对于未中标的供应商，应对其的响应进行感谢。关于为何其标书未被选中的反馈将使其在未来更有效地做出响应，以避免产生不公正之感。
- 采购部门必须参与整个招标和决策过程。

欺诈

PRM原则：“确保始终遵从我们有业务活动的那些国家的当地法律法规和文化习俗。(……) 无论我们位于何处，我们都要致力于成为负责而诚信的公司，尊重人类和法律。”（PRM宪章2002版，实施我们的价值观）

内部欺诈活动会对米其林的运营造成重大威胁，并会对公司的声誉和业务带来负面影响。

米其林严禁任何欺诈、不诚信以及任何类型的犯罪活动，违反该原则的员工将面临民事或刑事诉讼。

米其林已经发布了“集团反欺诈指令”，以确保所有集团公司和所有员工共同理解集团的反欺诈要求，并展开打击欺诈行为的有效保障措施。

调解

如果供应商在初步讨论后未能从米其林获得满意答复，则可以向供应商-客户关系调解人寻求帮助，以快速解决问题。采购部门的质量主管负责处理调解事宜。

只有在供应商已经尝试通过公司内部的常规联系人（如：负责招标的采购代表，财务部门或合约经理等）解决问题之后，调解员才能介入。调解员不会考虑任何不符合该原则的请求。

向调解员提交申请，供应商须进入米其林采购网站，选择“供应商”，发送调解文件。

<https://purchasing.michelin.com/en/purchasing-mediation/>

如果在内部调解员的协助下仍无法获得解决方案，则各方承诺使用常规的外部调解员服务。

结论

采购代表应完全清楚而坦诚地向其主管汇报。在行动过程有任何问题或疑问都应该随时联系其主管。

供应商审批

本节仅涉及新供应商。

集团内部按照既定流程添加新的供应商。该流程旨在验证供应商满足米其林在商务、技术、质量、期限和持续发展方面预期的潜力和能力。通过审批的供应商必须遵循上文提到的米其林价值观。

这个过程包括以下内容：

初步评估

首先使用调查问卷，让米其林评估潜在的供应商：

- 财务和经济状况；
- 质量方针；
- 符合米其林技术规格的能力；
- 承诺和可持续发展方式；

该初步评估可通过下列方式进行补充：

现场参观

现场参观提供初步评估的机会，并可获得更多信息（如有必要）。内容可包括：

- 供应商审计；
- 参观一个或多个供应商办公或厂址；
- 在米其林工厂进行测试。

为了通过审批，供应商必须同意：

- 响应并妥善填写评估问卷；
- 遵守本手册中的原则和要求；
- 设立符合现行ISO 9001标准要求的质量管理体系。通过ISO 9001、ISO 14001和IATF16949认证是供应商甄选流程中的优势条件；
- 对于已批准的原材料供应商，必须通过ISO 9001的认证，而且供应商必须将ISO 14001认证纳入其整体改进计划；
- 实施企业社会责任方针 (ISO 26000) ；
- 允许米其林团队执行现场审计或技术考察；
- 确保分包商遵守本文件中的原则和要求；
 - 制造工艺、质量体系或外包；
 - 企业架构（生产基地、兼并、收购、关联公司等）

一旦供应商通过审批，则可参加米其林发布的竞标流程。

注：为了完成产品或服务的使用寿命分析，供应商可按要求提供所有适当的信息。



质量

质量文化

“一个多世纪以来，米其林始终致力于在每个细分市场中以最优的价格提供最优的轮胎，并设定了服务质量标准。摘自《米其林的质量原则》。”

该目标促使我们每天都要满足并预测客户对产品或服务质量的期望，同时推动我们不断的自我完善。

我们的采购团队与供应商一起，负责确保所有产品顺利的交付-无论来自哪里或发往何处-以及所有服务均满足客户要求，并符合米其林的质量声明在内的集团价值观。

我们共同努力，整合资源，管理成本，确保产品卓越的品质。

米其林及其供应商必须携手向前迈进以提高产品质量。

原则

自米其林成立以来，我们一直保持的文化传统是富有责任心，这体现在我们在所有产品和服务安全及质量方面决不妥协的态度。

为客户提供优质产品和服务是我们的绝对优势。这在很大程度上取决于我们从外部采购的原材料和服务。

供应商质量保证体系明确了方法，使米其林的质量政策应用于供应商关系，以及采购产品和服务质量管理之中。**该体系对于确保米其林的长期绩效，以及使集团应对战略挑战而言至关重要。**

通过该体系，米其林希望：

- 创建必要的条件，与供应商一起确保所有采购的产品和提供的服务在整个生命周期内保持良好的总体质量。
- 和供应商在相互信任的基础上建立稳定而持久的关系；
- 督促供应商，使其管理质量流程得以不断进步；
- 鼓励供应商针对创新和/或差异提供意见和建议。

产品审批

根据质量风险水平，米其林为一个或多个工厂审批产品。

为了获得审批，供应商必须证明其能够以最优惠的价格提供符合米其林质量、数量、期限、相关服务和可重复性方面规格要求的产品。

要求审批的产品：

- 按照米其林规格进行描述；
- 利用规定的流程、生产线或机器制造；
- 在特定工厂内生产。

产品审批流程参见附录中的描述。

当前生产

对于当前的生产, 米其林期望其供应商逐步满足下列绩效目标:

“在指定期限内, 以最优惠的价格100%交付零缺陷的产品, 或100%提供符合规格的服务。”

所有交付的产品和服务必须完全符合合同和采购订单的条款, 及规格中定义的要求。严禁提供不符合要求的产品或服务。

在该阶段, 供应商和米其林将交换:

- 各自采购、供应链和技术代表的联系信息;
- 各自详细的银行资料;
- 沟通流程的信息, 包括工作语言和IT接口 (EDI、订单处理、供应链等);
- 应急流程信息。

1. 包装 - 运输

交付的产品必须:

- **附带必要的行政文件**, 包括规格明细或采购订单/交付订单中要求的所有信息;
- 在搬运、存储和运输过程中, **必须确保完整和统一的包装。**
- 个体和散货包装必须符合所发往国家的法律要求。

根据产品的不同条件和性质, 供应商和米其林合作定义集装箱类型, 使用的包装材料, 搬运流程, 退货, 可回收性等对包装进行优化。该流程有助于减少成本并保护环境。

2. 交付

供应商必须尽快将任何与订单上产量或期限不一致的情况通知米其林。

一旦存在交付差异, 供应商必须在交付之前申请由指定的米其林采购和供应链联系人进行验收。之后, 米其林将进行风险分析, 并指出如何进行后续操作。

供应商必须通知米其林任何额外的运费, 无论是由米其林还是供应商支付皆要如此。供应商还必须按要求制作并提供交付总结报告。

3. 质量保证 - 产品合格

供应商对交付产品以及提供服务的质量负有全责。

供应商必须实施质量体系流程, 并验证其有效性, 以确保所有交付的产品和服务符合米其林的指定要求。

米其林可以要求供应商:

- 指定产品安全经理, 负责保障交付给客户的产品质量;
- 提供关于质量管理流程和文件的信息, 包括生产控制、监测计划、统计工具、标识和追溯资源、产品保护以及产品特性、合格和不合格管理等;
- 参与其实验室的验证或校准;
- 报告或识别交付给米其林的所有批次是否已经分类或因内部不合格进行过返工;
- 分批发送每个交付批次的样品;

Il y a une partie non soulignée en jaune, cité ci-dessous, (p.18 du word). Devons nous mettre ce texte ?

确保在指定期限内为每个交付批次提供具有代表性的样品;

确保规定期限内的产品/流程结果;

允许米其林现场确认其全部或部分质量管理体系。

米其林应该指定参数, 以确保正确实施这些要点。

对于每件产品, 米其林都和供应商一起就每次交付时提供的文件类型、内容和递交方式达成一致。例如:

- 送货单;
- 必须包含下列信息的分析证明书 (COA) :
 - 订单、批次和产品标识
 - 交付数量
 - 批次测试结果
 - 等等

米其林和供应商合作定义了所需COA信息的列表; 包括:

- 合格证书;
- 产品合格标记。

利用下列绩效衡量指标评估质量:

- 由米其林和供应商建立:
- 供应商定期跟踪和报告。

米其林可以随时执行内部审计, 以验证供应商提供的信息。提交虚假数据可能导致终止供应关系。

4. 投诉处理

供应商应处理投诉, 并有效而及时地解决问题。

在接收或使用过程中发现缺陷时, 可以提出索赔。

每个投诉都必须提供支持证据和/或不合格成本核算。米其林应该尽快为供应商提供所有用于理解和解决不合格产品的信息。

针对每次投诉, 供应商都必须遵守“米其林投诉解决流程”中的每个步骤。

- 了解并处理投诉;
- 根据有关产品的决策采取适当的行动;
- 为米其林提供下列证据:
 - 已部署的即时措施用于解决不合格品造成的实际或潜在影响 (供应持续性, 米其林产品保护等);
 - 缺陷原因已经确定, 并采取了纠正措施;
 - 其可确保不合格状况不会再次发生;
 - 已经衡量了所采取纠正措施的有效性, 并能提供产品目前完全合格的证明。
- 在规定期限内解决问题。

在所有情况下, 米其林保留下列权力:

- 通知供应商讨论改善计划;
- 向供应商收取任何因额外检验和货运、维修、分拣和废品处理、生产力损失或其它流程而产生的费用;
- 要求供应商自行承担费用, 满足额外要求, 以确保产品合格。其中包括监控计划的验证、结果证明、产品和工艺性能评估以及纠正措施审计;
- 对于纠正行动计划进行审计。

(1) COA : Certificat d'analyse fournisseur

5.持续改善

当前为米其林生产产品的供应商应该拟定一份持续改善的总体规划，并尽快速度传递给米其林。

我们希望这些供应商能证明其能够积极参与：

- ➔ 总体质量计划，以实现有针对性且实用地改善质量；
- ➔ 成本缩减计划；
- ➔ 技术监控和对不断变化要求进行预测（要求包括安全、立法、质量、可持续发展、生态设计等）

这些计划可能让供应商做出改变，该类改变或影响其提供给米其林的产品和服务的性能。

供应商必须尽早通知米其林任何相关计划：

- ➔ 修改其生产基地或结构；
- ➔ 修改其流程、生产线或机器、投入、质量体系或任何提供的服务。

该信息必须在任何可能影响提供给米其林产品或服务之改变发生之前予以提供。

执行风险分析之后，米其林将界定一个验证供应商创新或改变的程序。

如果米其林认为计划的修改可能会影响工厂内的产品性能，则米其林保留启动新审批程序的权力。

供应商和米其林必须就更改之后制造的产品和提供的服务制定相关条款和进度安排达成一致。所有修改都必须提交给米其林进行事先审批，其中必须包括供应商外包中的所有改变。

6.供应商管理

米其林将根据供应关系中累积的信任水平，定期跟踪、监控和审计供应商。

按照交付结果，以及如有不遵守采购原则的行为，米其林保留通过下列方式制裁供应商的权力：

- ➔ 减少采购量；
- ➔ 撤销其产品批准（一段时间内未交付产品也有可能发生此种情况-米其林设定产品的限值）；
- ➔ 从米其林的认可供应商名单中删除该供应商。



供应商关系管理 (SRM)

集团的采购团队专注于和供应商建立积极而优质的合作关系, 以构建高效响应米其林具体需求和挑战的采购战略。

该战略的关键因素是沟通、合作、透明、共同开发未来“流动性”的愿望以及在我们当前和未来活动中的负责任态度。米其林的供应商关系管理 (SRM) 方针建立在这些关键因素的基础上。

为了有效管理我们的关系, 我们将供应商分为四类。我们的团队开发出不同层次的关系, 并为每个类别指定具体工具, 如下所示:

- **第1级:** 建立基于创新和/或合作项目的全面战略关系。
- **第2级:** 发展获得互惠互利竞争优势的业务关系。
- **第3级:** 在持续改善的基础上优化当前关系。
- **第4级:** 追求尊重相互承诺的商业关系。

这种合作方式旨在允许米其林及其供应商通过设计改进计划并测量长期效果, 从而创建并分享更多价值。

业务连续性管理 (BCM)

米其林已经开发出具体的专业技能, 以不断提高自身能力, 即使面对重大危机也能保持业务运营。除了在供应商关系框架内积累专业知识, 我们的业务连续性管理 (BCM) 流程还解决了原材料、生产资料以及设备和服务中断的风险。

通过创建共享价值, BCM采购方式注重通过鼓励供应商实施BCM, 以最大限度降低事件或危机的影响, 最终从源头上规避风险。

我们开展了BCM审计, 以确保我们的供应商也能在现场拥有高效的业务连续性计划。



我们的CSR政策《米其林绩效与责任宪章》：采购之“引领进步之道”

维护与供应商及其分包商的质量关系是米其林企业社会责任（CSR）的一部分。

通过整合并应用可持续发展原则，米其林已与其供应商建立了多年相互信任的采购关系。

为了与我们的供应商建立双赢关系，我们要求其遵守下列可持续发展政策中的原则，并将这些原则用在他们自己的供应链之中。

下面给出了这些原则的描述，以及米其林采购部门在供应商关系中实施集团价值观的方式。对于本集团、采购团队和供应商，“引领进步之道”意味着：

米其林特有的专业知识

倾听并满足客户需求

供应商通过精准地、始终如一地、可信赖地满足米其林的需求，从而帮助我们满足客户的期望。

为集团的经济表现做出贡献

采购部门根据总体拥有成本进行分析，以获取最佳业务绩效。该部门尤其注重确保提供的产品和服务的质量符合集团需求。生命周期成本分析方法也可以被用来计算在产品和服务生命周期中发生的总体成本。

将我们的业务完美集成到我们在世界各地运营业务的国家和社区

PRM原则：“每个员工都应履行各自的职责，努力确保在我们工业和商业活动所处的多元化经济社会环境中实现平衡整合。”（*绩效和责任宪章，2011年*）

尽管作为全球化集团，米其林仍致力于储备本地供应商以及本地企业，即那些有资质并与国际供应商一样，能满足米其林卓越要求，且秉承可持续发展原则的企业。

使我们的业务更加环保

PRM原则：“我们的创新热情也有利于提高产品的环保性能。我们通过轮胎能效实现燃油节约，通过轮胎耐用性减少原材料使用，不断在这二者之间寻求最佳平衡，同时提供更加安全的产品。”

“在我们的每个工业基地，我们都会管理我们的环保绩效，以帮助控制我们的经营活动对环境的影响。我们保证自己符合法律法规。”（*绩效和责任宪章2011年*）

在原材料供应减少以及全球气候变化的大背景下, 我们的应对策略应当持续升级。循环经济的方式可以在轮胎的生命周期里改善对天然资源、能量、材料、水带来的影响。米其林倡导同时采用四项针对轮胎生命周期的行动, 并采用综合解决办法, 更高效地使用资源。即4R法: Réduire减少 (减少资源使用量, 并通过更高效的办法使用原材料以达到相同的效用), Réutiliser再利用 (通过修理、重复挖面和翻新外胎来节约原材料), Recycler循环 (轮胎的再利用项目和再生项目), Renouveler更新 (提高可再生原材料的使用比例)

在环境保护方面, 为了限制供应链中的环境风险, 我们期望供应商及其分包商能够:

- ➔ 遵守其所在国家和地区的现行标准和法规, 以及所有米其林销售和分销产品所在国家和地区的现行标准和法规。对于特定项目或特定区域, 我们还会要求供应商遵守更加严格的米其林标准;
- ➔ 实施环境管理系统, 用于评估其自身经营活动对环境造成的任何不利影响;
- ➔ 减少并处理在整个产品生命周期内产生的垃圾、有毒/危险物质、包装; 注: 所有在欧洲范围内使用化学物质的供应商, 须遵守REACH规定, 并且须满足可追溯性以及可申报性法定义务。
- ➔ 减少温室气体排放量;
- ➔ 保护自然资源和生态环境, 以及维持生物多样性;
- ➔ 开发具有较低环境影响的产品和服务, 同时维持并且/或者提升产品质量。
- ➔ 米其林的生命周期分析框架内的合作。

这些方法不仅涵盖了供应商本身的业务, 也有助于推动其自身供应商的良好执行。同时应特别注意在与供应商往来的交通运输方面降低二氧化碳排放。

与供应商建立诚实可靠的关系

PRM原则: “我们以公平的条件为基础, 与我们的产业和商务合作伙伴, 尤其是供应商, 建立诚实可靠的关系, 并力求达到提高我们业务绩效与建立长期合作伙伴关系之间的最佳平衡。” (绩效和责任宪章, 2011年)

米其林致力于与所有供应商建立诚实可靠的合作关系。

我们期望供应商能够:

- ➔ 公开经营, 并符合有关竞争的法律;
- ➔ 打击所有类型的腐败;
- ➔ 承诺保护知识产权;
- ➔ 确保所有交换信息的机密性。

米其林采用负责任的态度对待其供应商, 根据集团运营所在国的法律法规支付发票并以严格、诚信的方式遵守相关法规。

致力于负责任采购

来自于受冲突影响地区的矿产

米其林遵守《多德-弗兰克法案》和《消费者保护法》的要求, 相关法案在矿产使用方面要求更高的透明度。

相关规则要求披露某些产品是否含有对这些产品的“功能或生产”必不可少的“冲突矿产”。

“冲突矿产”是指黄金以及锡、钽和钨 (“3T&G”)、锡石衍生品、铌钽锰矿和黑钨矿, 无论其采购、加工和出售所在地。这些要求旨在实现结束民主刚果 (DRC) 及其周边国家的暴力冲突这一人道主义目标, 这些暴力冲突的部分资金来自于这些“冲突矿产”的开采和贸易。

为了遵守这些要求和检查我们供应链内这些矿产的来源，我们要求一些我们的供应商和分包商填写《冲突矿产报告模板》。

为天然橡胶行业的负责任和可持续管理作出贡献

为了遵守这些要求和检查我们供应链内这些矿产的来源，我们要求一些我们的供应商和分包商填写《冲突矿产报告模板》。

尊重人

- 鼓励解决与土地所有权相关的冲突。
- 改善工作环境和生活环境。

保护环境

- 打击森林采伐。
- 控制橡胶树生长活动对于当地动植物和环境产生的潜在影响。

改善农业实践

- 促进其供应商、专业组织、地方合作社和种植户的最佳农业实践。
- 采取行动增加农业产量。

谨慎使用自然资源

- 增加天然橡胶的材料效率。

良好治理

- 打击各种形式的腐败。
- 与本土或国际利益相关方展开对话，以便为天然橡胶行业的可持续发展做出贡献。
- 透明运作。

天然橡胶由于其环境和社会影响成为一项独特的主题。在各个有关方面的一致参与下，尤其是联合国环境和人权保护部门，可持续天然橡胶协议于2016年起草，成为集团供应商的合同参照。

该项文件可在集团采购网站下载(purchasing.michelin.com)，内容详细描述了天然橡胶原材料的开发条件，关于环境[零砍伐，HCV (高保护价值) 区防治，HCS (高碳储存) 以及泥炭沼泽地区]，社会以及人权方面 (工作条件、事先许可、相关人员自由且知情等等)。

我们鼓励所有供应链相关人员实行社会及环境层次负责任的行为，以合乎道德的出发点，用以维持橡胶生物的可持续发展。

关于天然橡胶领域的米其林采购原则的全文可通过以下网站查阅：

<https://purchasing.michelin.com/en/document-area/>

对于本集团、采购团队和供应商，“引领进步之道”还意味着：

独特的文化

我们的文化是一种倍受供应商及其分包商重视的竞争优势和主要力量。

尊重他人

我们期望供应商及其分包商能够遵守：

- ▶ 国际标准，尤其是《世界人权宣言》、《联合国全球契约》以及《世界经合组织跨国企业准则》，联合国企业及人权相关指导原则；
- ▶ 各国现行的劳动法和相关法规（薪酬、工作时间、结社自由等）；
- ▶ 国际劳工组织（ILO）的惯例，尤其是有关童工、强迫劳动和非歧视的规定；
- ▶ 通过可接受的工作条件尊重人类尊严的原则；
- ▶ 米其林相关工作地点现行的安全规定。供应商必须向米其林集团相关负责人报告一切其发现的违规现象；我们期望供应商及其分包商能够遵守：

促进创新

PRM原则：“保持开放的心态，努力实现创新。虽然质量是品牌的基石，但创新则使其卓尔不群。”（*绩效和责任宪章，2011年*）

创新始终是米其林的战略核心。我们已经通过引领并提供有利于客户且与社会变革保持一致的创新，在推动工业和市场中发挥了重要作用。

米其林开放、合作的创新流程涉及其内部资源和创新生态系统，包括其供应商。

鼓励各供应商进行创新，共同创造价值，是采购部门使命的一部分。

实现持续进展

米其林只与遵守其质量、成本、时间及可靠性标准，并承诺持续改进其人权和环境绩效的供应商合作。我们一般都会帮助供应商制定改善计划，以提高其产品和服务的价值。

我们会通过企业社会责任（CSR）方面的绩效评估审慎地定期跟踪供应商。我们的关键供应商保证在这些领域制定具体目标，以确保其获得必要的评估信息，并配置任何必要的纠正措施。

供应商还授权米其林及其正式代表执行现场审计。

自2012年起，米其林已对其主要供应商的CSR绩效进行评估。

除了质量审计，我们还会在外部顾问的协助下衡量供应商的CSR完善等级。这种评估在风险分析之后进行，以供应商填写网上问卷来完成。优劣分析涵盖了环境、社会和伦理问题，可以实现行动计划的部署，或者根据紧迫程度的高低，执行更具针对性的现场审核。

连同持续的CSR改进方法，米其林在数字化技术上增加投入，来发展新型工具以为其可持续发展战略和社会责任战略的创新而服务。

米其林仔细监控和管理其总体可持续采购绩效，并承诺公布供应商的CSR评估的结果。

拥有长期愿景

作为供应商关系管理（SRM）的一部分，米其林与供应商建立了长期的合作关系。我们希望供应商关系公平公正，并且考虑到有关各方的最佳利益。

绩效评估

米其林定期与主要供应商组织绩效评估会议。
这些会议的频次和议程与供应商共同协商确定。

这些会议旨在：

- 检查相关状况，并发布：
 - 供应商的业绩报告。这种全面的实际报告涵盖了质量，会议承诺中的绩效，产品供应的竞争力，促进发展，创新和增值，企业社会责任以及业务连续性管理等内容。
 - 持续改进计划，其中已经界定了目标和时间安排；
 - 供应商与米其林关系的质量评估，涵盖支付条件、供应商关系管理、供应链管理等。
- 调整我们的技术和商业关系愿景。

结论

米其林在许多国家内开展业务，展示了多元文化、法律和政治体系。

公司和每位员工的基础原则是遵守所在国家的法律和法规，并拥护《米其林绩效与责任宪章》中提出的价值观和原则：“引领进步之道”。

本文中提出的指导方针可能无法完全对应于每个国家和地区的法律和习俗。如果本地法律设定的标准比《米其林采购原则》中的规定更加严格，则以当地标准为准。

反之，如果《米其林采购原则》中的标准更为严格，则以此为准。

米其林供应商应理解，遵守本文中描述的原则和指导方针是我们商业关系的重要组成部分，供应商应该保证应用这些内容，或开展一个实现合规性的改善流程。**如果经过多次警告，供应商依然未能实施这些原则和指导方针，则米其林集团将终止双方的商业关系。**

注：《采购原则》用12种语言发布且全球适用，并定期修改。



MOVIN'ON
by Michelin





附录

质量 – 产品审批流程

根据质量风险水平, 米其林为一个或多个工厂审批产品。

为了获得审批, 供应商必须证明其能够以最优惠的价格提供符合米其林的质量、数量、期限、相关服务和可重复性方面规格的产品。

要求审批的产品:

- 按照米其林规格进行描述;
- 利用界定的流程、生产线或机器制造;
- 特定工厂内生产。

在下文中, “产品”一词指代三种对象(产品、工艺和场地)。

1. 产品审批要求

为了启动审批流程, 供应商必须:

- **符合目标国家的要求以及法律法规约束**, 包含相关内容以及交付产品的使用(例如: 关于在欧盟出售化学产品的REACH (1) 指令);
- **同意并签署米其林规范**(技术规格以及有必要的任何与识别、追踪、保护、包装、运输、交付、搬运等相关的需求)。米其林和供应商必须在接收使用的测量方法方面达成一致;
- 按照目的地国家的法律和法规要求, **以规定的语言提供健康和信息安全信息**。产品使用之前, 必须由米其林验证上述信息。
- **描述和提供非米其林定义的产品特性信息**, 如供应商认为这些特性是产品的具体或预期应用所必需的。

在必要情况下, 米其林可以要求供应商:

- **提供额外信息**(包括供应商审计问卷), 内容包括:
 - 设计和开发
 - 供应商管理
 - 制造工艺及其稳定性
 - 生产、保养、存储、包装和货运资源
 - 标识和追溯系统
 - 通信资源(包括EDI (2) 订单处理和服务)
 - 材料回收、搬运和处理
- **证明有效控制下列元素:**
 - 其生产流程(FMECA (3) 结果、制造工艺流程、流程性能: Cp, Cpk (4))
 - 制造、存储和交付产品的质量(产品合格管理: 监控计划、产品性能、测量质量等)
 - 采购和外包产品
 - 生产和供应链管理
- **证明管理下列事务的能力:**
 - 业务连续性风险(满足所需需求、特殊需求和应急需求的能力)
 - 不合规性和投诉
 - 修改
- **经ISO 9001认证, 供应商应同时将ISO 14001纳入其改进计划。**
- **符合ISO TS 16949和/或ISO 14001的要求。**

米其林保留执行技术检验或审计任何明确需求的权力, 具体取决于产品的重要性以及米其林的供应商知识。

上述结果将确定产品审批流程是否继续。

(1) 化学物质的注册、评估、授权和限制 (EC 1907/2006)

(2) 电子数据交换

(3) 故障模式、影响及危害分析

(4) 流程性能及相关指标

2. 产品审批流程

根据供应商提供的信息以及产品的重要性，米其林将建立一项审批协议，用于定义：

- 需要部署步骤的数量和类型
- 现场以及米其林相关工厂内交付的产品数量；
- 供应商提供的管理、供应链和技术数据清单；
- 用于审批的和产品有关的绩效水平：
 - 内在属性（相关规格）
 - 米其林制造流程中的行为
 - 满足米其林需求的能力

此外，米其林及其供应商必须在以下方面达成一致：

- 批次定义、标识和可追溯性；
- 交付产品的质量记录以及合规测试结果。

米其林负责部署必要的资源，用于以及时的方式执行并落实产品的审批流程。

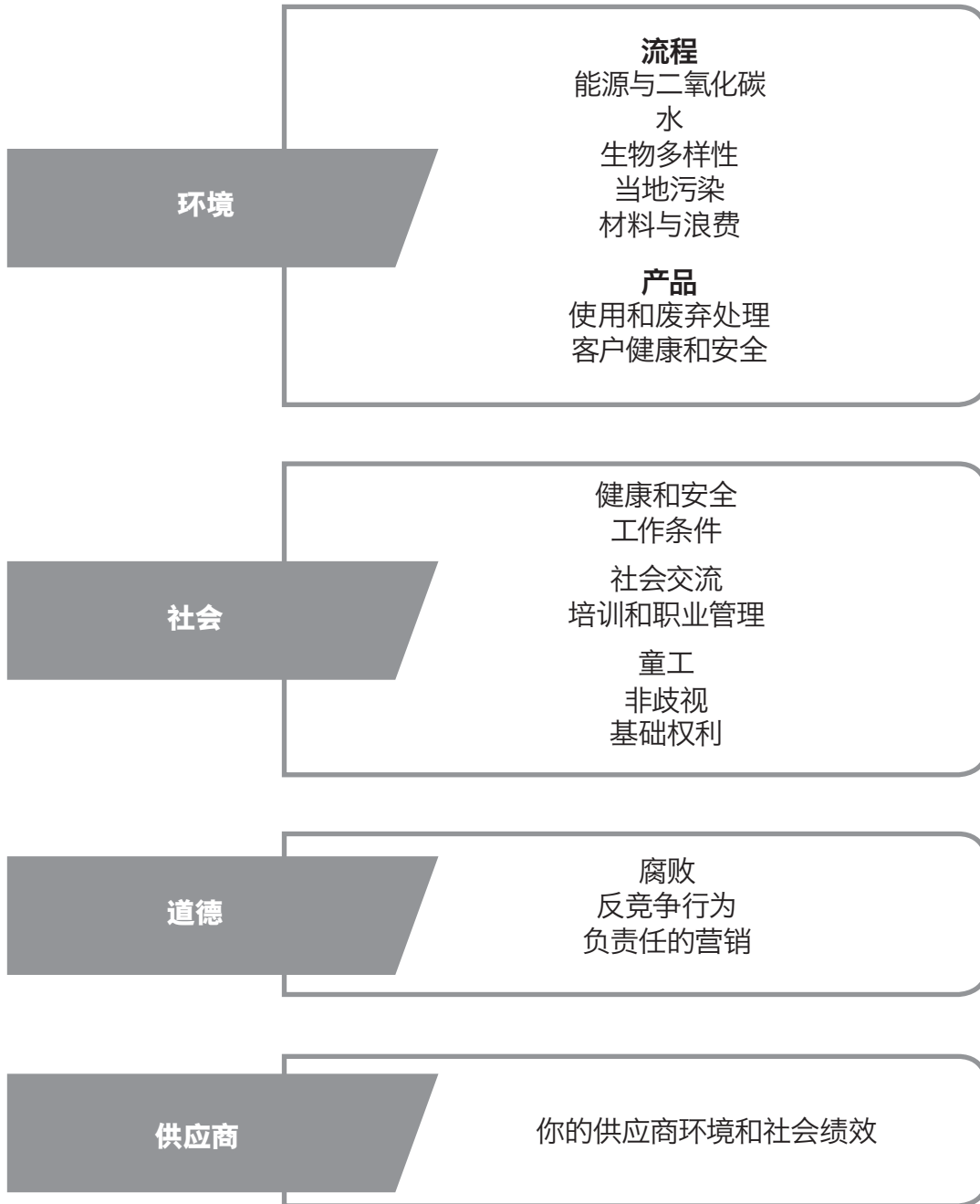
一旦米其林确定产品已经满足所有的技术、供应链、商业和通信需求，则将为该产品颁发认证。

如果米其林决定扩大使用范围，或如果供应商进行了产品改动，则该认证也可以进行相应的修改。

在这种情况下，需要执行风险分析，尤其要确定是否满足所在国家和地区的法律法规，以及是否有任何特定的本地生产特性。

CSR评估标准

所采用的方法基于国际CSR标准, 如全球契约和ISO 26000标准之规定。
分为四个核心主题。仅保留适合供应商业务中所提问题的特定标准。



米其林的采购机制 全球网络, 代表遍布27个国家以上



4个采购领域

- ➔ 原材料
- ➔ 天然橡胶
- ➔ 工业采购
- ➔ 服务

4个地区

- ➔ 欧洲
- ➔ 北美
- ➔ 南美
- ➔ 亚太

更多详情

➔ 《米其林绩效与责任宪章》：“引领进步之道”
www.michelin.com/corporate

➔ 我们的供应商指导方针（质量、采购条款和条件等）
www.michelin.com/purchasing

米其林 -- 集团采购部

23, place des Carmes-Déchaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 - France
+33 (0)4 73 32 20 00



专业参考

米其林 采购原则

集团采购 - 2017 版

