



شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سهامی خاص)

دستورالعمل: ارزیابی عملکرد سازندگان

شماره: I-SYS-018

مدیرعامل	معاونت کیفیت	امور سیستمها و کامپیوتر		۸۵/۸/۱۵	۱
تایید کننده	بررسی کننده	تهیه کننده	شرح بازنگری	تاریخ ابلاغ	بازنگری

۱- هدف :

ارزیابی دوره ای تامین کنندگان طرف قرار داد ساپکو جهت نظارت و کنترل بر شاخص های کلیدی عملکرد ایشان و تعیین تامین کنندگان برتر در حوزه های مختلف به منظور تصمیم سازی مدیریتی در جهت تشویق و یا برنامه ریزی فعالیتهای اصلاحی در زمینه های نیازمند بهبود

۲- محدوده کاربرد :

این دستورالعمل کلیه تامین کنندگان داخلی فعال طرف قرار داد ساپکو که فعالیت ایشان در حوزه تامین قطعات تولیدی میباشد را شامل میگردد. منظور از سازنده فعال سازنده ای است که دارای قرارداد فعال بوده و بیش از ۶ ماه از زمان آخرین تحویل قطعه توسط وی به ساپکو نگذشته باشد.

۳- دوره محاسبه و گزارش دهی:

محاسبه شاخص های کلیدی عملکرد سازندگان هر سه ماه یکبار و در ابتدای هر فصل (بر مبنای اطلاعات مربوط به فصل قبل از آن) صورت میگیرد. مهلت محاسبه امتیاز عملکرد شاخص ها و تعیین امتیاز نهایی سازندگان حداکثر یک ماه بوده و اطلاعات مربوط به هر سازنده باید در مهلت مقرر (یک ماه) در اختیار وی قرار گیرد. امتیاز نهایی هر تامین کننده و امتیاز هر یک از شاخص ها بایستی از طریق سیستم مکانیزه (وب سایت) به اطلاع سازنده رسانیده شود.

۴- شرح مسئولیت ها :

۴-۱) کمیته راهبری

۴-۱-۱) تصویب شاخص های کلیدی جهت ارزیابی سازندگان

۴-۲) امور سیستمها و کامپیوتر

۴-۲-۱) پیشنهاد شاخص های ارزیابی عملکرد سازندگان در ابتدای هر سال با همکاری معاونت کیفیت / معاونت ساخت

۴-۲-۲) تهیه سیستم های مکانیزه لازم جهت محاسبه شاخص ها

۴-۲-۳) ایجاد و پشتیبانی بستر اطلاعاتی لازم جهت اطلاع رسانی نتیجه ارزیابی به تامین کنندگان

۴-۲-۴) هدف گذاری شاخص های ارزیابی با همکاری معاونت کیفیت / معاونت ساخت

۴-۳) معاونت کیفیت

۴-۳-۱) مشارکت در هدف گذاری شاخص های ارزیابی

۴-۳-۲) پاسخ گویی به تامین کنندگان در خصوص نحوه ارزیابی و امتیازات کسب شده

۴-۳-۳) انجام رتبه بندی سازندگان و اعلام نتایج به سیستمها جهت قرار دادن در وب سایت

۴-۴) سایر قسمتهای سازمان

۴-۴-۱) اعلام امتیاز عملکرد شاخص های غیر مکانیزه به معاونت کیفیت در مهلت مقرر (حداکثر تا روز پانزدهم از

ماه اول هر فصل جهت اعلام امتیاز عملکرد شاخص در فصل قبل از آن)

۵- روش اجرایی :

۵-۱) تقسیم بندی سازندگان

با توجه به اینکه تامین کنندگان قطعه درمقیاس های متفاوتی نسبت به تامین قطعات تولیدی برای ساپکو اقدام میکنند لذا لازم است پیش از انجام فرایند ارزیابی، آنان را به گروههای کوچک تری تقسیم نمود. بر این اساس و بر مبنای میزان فروش به ساپکو در طی سال قبل از ارزیابی، سازندگان به سه دسته بزرگ، متوسط و کوچک تقسیم بندی میشوند. تصمیم گیری در خصوص سازندگانی که در هر دسته قرار میگیرند توسط امور سیستمها در ابتدای هر سال صورت گرفته و لیست هر گروه به معاونت کیفیت اعلام میگردد. به صورت پیش فرض ابتدا سازندگان بر مبنای حجم فروش سالیانه خود به ترتیب نزولی مرتب شده (سازنده ای که بیشترین فروش به ساپکو را داشته باشد در ابتدای لیست قرار خواهد گرفت) و تقسیم بندی ایشان به شکل زیر انجام میگردد :

گروه سازندگان بزرگ ۲۰٪ اول لیست

گروه سازندگان کوچک ۲۰٪ آخر لیست

گروه سازندگان متوسط ۶۰٪ مابقی

نکته : برای میزان فروش سازندگانی که در فرآیند ارزیابی شرکت داده میشوند یک مقدار حداقل در نظر گرفته میشود . این سطح کف در ابتدای هر سال و بر مبنای اطلاعات سال قبل توسط امور سیستمها و کامپیوتر تعیین میگردد. حداقل سطح مورد انتظار برای سال اول اجرا برابر یک میلیارد ریال تعیین میگردد.

۵-۲) شاخص ها و نحوه ارزیابی

کلیه تامین کنندگان بر مبنای یک مجموعه یکنواخت از شاخص ها که در ابتدای هر سال پیشنهاد و به تایید کمیته راهبری میرسد مورد ارزیابی قرار میگیرند . سطوح صفر و مورد انتظار هر شاخص پس از تایید لیست شاخص ها توسط کمیته راهبری ، توسط معاونت کیفیت و با هماهنگی امور سیستمها تعیین و مبنای محاسبه امتیاز عملکرد قرار میگیرند. هر شاخص دارای یک وزن بوده که میزان امتیاز آن شاخص از حاصل ضرب درصد تحقق هدف در وزن آن محاسبه میگردد. در جدول زیر لیست شاخص ها و اوزان آنها به تفکیک آمده است :

جدول شاخص های ارزیابی سازندگان و وزن آنها

شاخص	وزن
قطعات برگشتی از ایران خودرو PPM	۱۵۰
قطعات برگشتی از خدمات پس از فروش PPM	۱۰۰
مجوز ارفاقی PPM	۱۰۰
امتیاز سیستم کیفی	۱۰۰
آدیت خودرو (ایدر، IQA ، IQF)	۱۰۰
درصد تحویل به موقع سفارشات ایران خودرو	۲۰۰
توقفات خط	-۲۵۰
انحراف از قیمت هدف قطعات	۳۰۰
درصد پیشرفت خودکفایی	۱۰۰
صادرات	۱۰۰

۵-۳) نحوه محاسبه امتیاز عملکرد

ابتدا امتیاز کسب شده در هریک از شاخص ها بر مبنای فرمول محاسبه (که در ضمیمه یک همین دستورالعمل و تحت عنوان شناسنامه شاخص های ارزیابی تامین کنندگان آمده است) تعیین شده و سپس در وزن آن شاخص ضرب میشود . در نهایت عدد حاصله از این فرایند برای کلیه شاخص ها با هم جمع شده و نمره نهایی عملکرد

سازنده را مشخص میکنند . در نهایت کلیه سازندگان بر مبنای امتیاز نهایی رتبه بندی میشوند. این رتبه بندی به دو صورت رتبه کل و رتبه در گروه انجام میگردد .

تبصره یک : چنانچه سازنده ای قطعه ای در لیست تعهدات خود کفایی نداشته باشد امتیاز شاخص " درصد پیشرفت خود کفایی " بر روی بقیه شاخص ها توزیع خواهد شد. بدین معنی که اگر سازنده قطعه ای در لیست تعهدات خود کفایی نداشته باشد امتیاز وی به شکل زیر محاسبه میشود:

$$(1000/900) * \text{امتیاز محاسبه شده برای سازنده} = \text{امتیاز نهایی سازنده}$$

تبصره دو : امتیاز شاخص "تحويل به موقع" سازنده در یک دوره خاص مطابق فرمول زیر محاسبه میگردد :

$A =$ تعداد قطعاتی (شماره فنی هائی) که سازنده به صورت کانبان تحويل داده است .

$B =$ تعداد قطعاتی (شماره فنی هائی) که سازنده به صورت غیر کانبان تحويل داده است

$DA =$ درصد تحويل به موقع قطعات کانبان

$DB =$ درصد تحويل به موقع قطعات غیر کانبان

$$\text{امتیاز تحويل به موقع} = (B * DB + A * DA) / (A + B)$$

۵-۴) موارد استفاده از نتایج ارزیابی

- سازندگان برتر در هر گروه بر اساس نتایج ارزیابی در چهار دوره متوالی یک سال انتخاب و در خردادماه هر سال (بر مبنای نتایج سال گذشته) معرفی خواهند شد . برای این کار متوسط نمره کسب شده هر سازنده محاسبه و سپس سازندگان هر گروه به تفکیک و به ترتیب نزولی مرتب میشوند . سه سازنده اول از هر گروه به عنوان سازندگان برتر انتخاب و معرفی میشوند.

- نتایج حاصل از رتبه بندی به عنوان گرید عملکردی سازنده منظور می شود. نحوه همکاری با سازنده بر اساس این گرید و مطابق با جدول سیاست همکاری که در رویه مدیریت عملکرد کیفی و سیستم پیمانکاران (QS-PR-25) به تفصیل شرح داده شده است، خواهد بود.

شناسنامه شاخص

نام شاخص :	درصد تحویل به موقع قطعات کانبان
وزن و حدود	سطح صفر : سطح مورد انتظار: وزن :
فرمول محاسبه :	امتیاز عملکرد برای هر سفارش یا کانبان آزاد شده به صورت زیر محاسبه میشود : $p = 100 \left(1 - \frac{Delay}{LeadTime} \right)$ عدم تاخیر امتیاز ۱۰۰، تاخیر به اندازه یک برابر LT امتیاز صفر و تاخیر بیش از آن امتیاز منفی را در پی خواهد داشت عملکرد هر سازنده از میانگین عملکردهای مربوط به سفارشات آن سازنده در دوره زمانی مورد نظر بدست می آید.
بازه محاسبه :	ماه‌بانه
دوره محاسبه :	فصلی
متولی پالایش :	امور لجستیک
حوزه تاثیر :	تحویل به موقع
نحوه پالایش :	× تا زمان انتقال سیستم کانبان به سیستم جامع ساپکو، ملاک محاسبه تحویل به موقع هر سازنده برای قطعات کانبان، اعلام امور لجستیک سازندگان خواهد بود.
جداول اصلی مورد استفاده :	× جدول سفارشات کانبان سازندگان (شامل زمان سفارش، موعد تحویل و زمان تحویل هر سفارش)

شناسنامه شاخص

نام شاخص :	امتیاز سیستم کیفی
وزن و حدود	سطح صفر : سطح مورد انتظار : امتیاز : 100
فرمول محاسبه :	محدوده امتیاز سیستم کیفی درصد امتیاز متعلقه 95 < M <= 100 100% 90 < M <= 95 90% 82 < M <= 90 75% 75 < M <= 82 60% 70 <= M <= 75 50% 0 <= M < 70 0%
بازه محاسبه :	امتیاز سیستم کیفی سازنده در هنگام گزارش گیری ملاک عمل خواهد بود
دوره محاسبه :	فصلی
متولی پالایش :	ندارد
حوزه تاثیر :	ارتقاء تامین کنندگان
نحوه پالایش :	*
جداول اصلی مورد استفاده :	گريد سازندگان

شناسنامه شاخص

نام شاخص :	درصد تحویل به موقع قطعات ایران خودرو
وزن و حدود	سطح صفر : سطح مورد انتظار: امتیاز: 200
فرمول محاسبه :	تعداد قطعه تامین شده از نیاز مشتری (ایران خودرو) توسط سازنده تعداد قطعه سفارش گذاری شده برای مشتری (ایران خودرو) از سازنده این نسبت برای هر سازنده به صورت ماهیانه (محاسبه امتیاز هر قطعه و سپس متوسط امتیاز قطعات هر سازنده) محاسبه شده و برای رتبه بندی از متوسط درصد تحویل به موقع سازنده در طی دوره ارزیابی استفاده میشود
بازه محاسبه :	ماهیانه
دوره محاسبه :	فصلی
متولی پالایش :	ندارد
حوزه تاثیر :	تحویل به موقع
نحوه پالایش :	* فایل ناخالص رسید موقت ایران خودرو ملاک محاسبه خواهد بود * فقط سفارشات مقصد ایران خودرو در محاسبات شرکت خواهند داشت * سفارشات تکمیل کاری وجابجایی بین سازندگان در محاسبات منظور نمیگردند
جداول اصلی مورد استفاده :	رسید موقت سفارشات و درخواست خرید تراکنش انبار ساپکو

نام شاخص :	صادرات
وزن و حدود	سطح صفر : سطح مورد انتظار : امتیاز : 100
فرمول محاسبه :	میزان صادرات انجام شده در طی دوره سطح مورد انتظار برای صادرات
بازه محاسبه :	سه ماهه
دوره محاسبه :	فصلی
متولی پالایش :	ندارد
حوزه تاثیر :	ترویج صادرات
نحوه پالایش :	سطح مورد انتظار برای صادرات هر سازنده با توجه به گروهی که به آن تعلق دارد (بزرگ ، متوسط و کوچک) تعیین میشود
جداول اصلی مورد استفاده :	صادرات

شناسنامه شاخص

نام شاخص :	توقفات خط ایران خودرو (مقصر سازنده)
وزن و حدود	سطح صفر : سطح مورد انتظار : امتیاز : -250
فرمول محاسبه :	مجموع توقفات خط ایران خودرو (اعلام شده از طرف دفتر ساپکو) + (میزان کسری * ۵۰٪) + (میزان کاهش تولید * ۸۰٪)
بازه محاسبه :	ماهیانه
دوره محاسبه :	فصلی
متولی پالایش :	ندارد
حوزه تاثیر :	تحويل به موقع
نحوه پالایش :	معیار تشخیص توقفات مقصر ساپکو اعلام نظر دفتر ساپکو در ایران خودروست
جداول اصلی مورد استفاده :	توقفات خط ایران خودرو

شناسنامه شاخص									
								نام شاخص :	
انحراف قیمت									
								وزن و حدود	
300		امتیاز:		سطح مورد انتظار:		سطح صفر :			
								فرمول محاسبه :	
قیمت پایه قطعه * تیراژ تحویلی قطعه در بازه محاسبه - قیمت کل قطعه تحویلی در بازه محاسبه									
قیمت پایه قطعه * تیراژ تحویلی قطعه در بازه محاسبه									
حسابداری خرید = مرجع قیمت تحویلی									
								بازه محاسبه :	
								سه ماهه	
								دوره محاسبه :	
								فصلی	
								متولی پالایش :	
								ندارد	
								حوزه تاثیر :	
								کاهش قیمت	
								نحوه پالایش :	
								جداول اصلی مورد استفاده :	
حسابداری خرید									
قیمت پایه									

شناسنامه شاخص		
نام شاخص :	آدیت خودرو (IDRO, IQF, IQA)	
وزن و حدود	سطح صفر :	سطح مورد انتظار : امتیاز : 100
فرمول محاسبه :	(انواع خودروها) $j = 1, 2, \dots, n$ N_j : تعداد خودرو زام آدیت شده در ایدرو Q_j : تعداد خودرو زام آدیت شده در IQA F_j : تعداد خودرو زام آدیت شده در IQF D_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده مربوط به قطعه i ام ، خودرو زام در آدیت ایدرو $I_i = \text{Max}_i \frac{D_{ij}}{N_j} \left[\right]$ A_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت A مربوط به قطعه i خودرو زام در IQA B_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت B مربوط به قطعه i خودرو زام در IQA C_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت C مربوط به قطعه i خودرو زام در IQA $A_i = \text{Max}_i \frac{3A_{ij} + 2B_{ij} + C_{ij}}{Q_j} \left[\right]$ S_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت S مربوط به قطعه i خودرو زام در IQF P_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت P مربوط به قطعه i خودرو زام در IQF A'_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت A مربوط به قطعه i خودرو زام در IQF B'_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت B مربوط به قطعه i خودرو زام در IQF C'_{ij} : تعداد ایراد مشاهده شده با شدت C مربوط به قطعه i خودرو زام در IQF $F_i = \text{Max}_i \frac{\left[\frac{12S_{ij} + 10P_{ij} + 3A'_{ij} + 2B'_{ij} + C'_{ij}}{F_j} \right]}{\left[\right]}$ $M_i = \text{Max}_i \left\{ I_i, A_i, F_i \right\}$ $M = \text{Max}_i M_i$	
	$IF \quad M \leq 0.05 \quad \text{درصد امتیاز تخصیصی} = 100\% \longrightarrow$ $IF \quad M \geq 0.1 \quad \text{درصد امتیاز تخصیصی} = 0\% \longrightarrow$ $IF \quad 0.05 < M < 0.1 \quad \text{درصد امتیاز تخصیصی} = \left(\frac{200 - 200M}{200} \right) \% \longrightarrow$	
بازه محاسبه :	ماهنامه	
دوره محاسبه :	فصلی	
متولی پالایش :	معاونت کیفیت	
حوزه تأثیر :	بهبود کیفیت	
نحوه پالایش :	موارد زیر در محاسبات شاخص آدیت خودرو منظور نمیشوند : ایراداتی که فاقد پایه و اساس و بررسی های کارشناسی بوده و به صورت مدیریتی برای ساپکو تعیین شده است ایراداتی که تکنیکال رپورت آنها به دلیل نداشتن ضمانت کار کارشناسی مورد تأیید تضمین کیفیت ساپکو نیست ایراداتی که بر اساس صورت جلسات غیر معتبر برای ساپکو تعیین کد شده است .	
جداول اصلی مورد استفاده :	جدول اطلاعات پایه جدول ثبت آدیت ماهنامه جدول اهداف آدیت	

شناسنامه شاخص

نام شاخص :	مجوز ارفاقی
وزن و حدود	سطح صفر : سطح مورد انتظار : امتیاز : 100
فرمول محاسبه :	$10^6 \times \frac{\text{تعداد کل قطعات تحویلی از محل مجوز ارفاقی به ایران خودرو در دوره محاسبه}}{\text{تعداد کل قطعات تحویلی به ایران خودرو در دوره محاسبه}}$
بازه محاسبه :	سه ماهه - شناور
دوره محاسبه :	فصلی
متولی پالایش :	ندارد
حوزه تاثیر :	بهبود کیفیت
نحوه پالایش :	* فقط قطعاتی که نوع درخواست آنها "مجوز ارفاقی" و درخواست کننده آنها "سایکو" باشد در محاسبات منظور میشوند .
جداول اصلی مورد استفاده :	مجوز ارفاقی رسید موقت ایران خودرو

شناسنامه شاخص

قطعات برگشتی از مشتری (ایران خودرو)	نام شاخص :
150 امتیاز: سطح مورد انتظار: سطح صفر:	وزن و حدود
$PPM = \frac{\text{مجموع برگشتی ها از (دریافت کالا + کلیم خط) مربوط به سازنده}}{\text{مجموع کل رسید مشتری ایران خودرو از سازنده}} \times 10^6$ فرمول محاسبه :	
یک ساله - شناور	بازه محاسبه :
فصلی	دوره محاسبه :
معاونت کیفیت	متولی پالایش :
بهبود کیفیت	حوزه تاثیر :
* موارد زیر در محاسبات لحاظ نمیشوند : * کلیم های مشتری به تشخیص مرغوبیت (کد ۰۹) * کلیم های یک روز خط * رسیدهای زیر ۲۰۰۰ عدد * چنانچه مقدار برگشتی بیشتر از رسید آن باشد ، برگشتی معادل رسید در نظر گرفته میشود	نحوه پالایش :
کلیم رسیدها	جداول اصلی مورد استفاده :

شناسنامه شاخص

نام شاخص :										قطعات برگشتی از خدمات پس از فروش (ایساکو)									
وزن و حدود										سطح صفر :									
سطح مورد انتظار :										امتیاز :									
100																			
فرمول محاسبه :										$\text{PPM} = \frac{\text{مجموع برگشتی ها از خدمات پس از فروش مربوط به سازنده}}{\text{مجموع کل رسید مشتری (ایساکو) از سازنده}} \times 10^6$									
بازه محاسبه :										یک ساله - شناور									
دوره محاسبه :										فصلی									
متولی پالایش :										معاونت کیفیت									
حوزه تاثیر :										بهبود کیفیت									
نحوه پالایش :										* چنانچه مقدار برگشتی بیشتر از رسید آن باشد ، برگشتی معادل رسید در نظر گرفته میشود									
جداول اصلی مورد استفاده :										خدمات پس از فروش رسیدها									

شناسنامه شاخص

نام شاخص :	درصد پیشرفت خود کفایی
وزن و حدود	سطح صفر : سطح مورد انتظار : امتیاز : 100
فرمول محاسبه :	$\frac{\text{تعداد قطعات دارای تاییدیه نهایی}}{\text{تعداد کل قطعات مطابق برنامه}}$
بازه محاسبه :	سه ماهه شناور
دوره محاسبه :	فصلی
متولی پالایش :	ندارد
حوزه تاثیر :	پیشرفت خود کفایی
دامنه کاربرد :	سازنده
نحوه پالایش :	ندارد
جداول اصلی مورد استفاده :	تعهدات خود کفایی تاییدیه نهایی