

---

# SQE 供应商质量管理



## 课程介绍

企业间竞争已成为整个供应链的竞争是不争的现实，企业生存的内外环境正伴随着供应关系的快速变化而改变，企业竞争不能靠单打独斗，需要同供应商形成战略合作伙伴关系，如同日本丰田的成功离不开供应商的支持一样。从质量来看，供应商提供的原材料和部件质量直接构成最终产品的质量；从成本考虑，原材料和部件的成本占绝大部份产品的成本的 50%---80%以上；从响应效率分析，很多情况则往往因为供应商交货不准时而影响产品最终交付。供应商产品质量、成本和交期的管理水平直接决定了组织的竞争能力。因此，要有一批合作的稳定的战略合作伙伴供应商。

供应商管理被认为是一团头绪繁多的事物，由于供应关系的复杂性，单纯从采购方和供应方的相对立场出发去管理供应商，越来越不能满足要求，立场和地位本身就在不断地变化中，同时供应链上的综合风险因素，使得企业希望通过优化供应商管理来降低成本，提高效率，提升品质的努力障碍重重，企业都希望建立新的管理机构和专业团队，并且引进新的管理技术来应对新的局面。

于是供应商质量管理角色越来越多地由专门化的职能团队来担当，目前企业对这一团队的需求在不断增加。但是对于这样一种组织职能，往往是只有要求，没有规范，救火队员的角色占主导，靠人员的自主经验以及和不断地协调，但同时企业面临的成本和效率压力越来越大，与品质产生冲突，企业和个人都陷入重重困惑：“大家都在搞供应商管理，可是为什么效果不显著？”，很多团队成员的上岗是由以往的工作转行，没有接受过系统培训，拿的是多年不变的传统手法来应对新的供应链要求。更为重要的是，以往的供应商管理培训，仍然是基于过去无数十年前就已经出现的理念和工具，例如 ABC 分类法，传统品质管理手法，以 ISO9000 为基础的供应商审核，这些如果真具有经久不变的效果，企业就不会产生那么多供应方面的困惑了。

- \*供应商质量谁来负责，是采购还是质量部门，如何分工？
- \*供应商的评选应该有哪些人参加，应符合什么资格？
- \*如何根据企业产品要求进行真正的现场审核而不流于形式？
- \*成本、品质 谁更优先？如何设定权重？
- \*品保与采购对某项检查存在大量争议（如产品外观）如何解决？
- \*IQC 检验应怎样选择抽样规则、试验方法，有哪些常见错误？
- \*如何避免供应商做好做坏一个样，如何确立联动统一的管理策略？
- \*如何实施驻厂检验、免检体系并对其有效监控管理？
- \*有效提升供应商来料检验合格率有哪些关键要点与技巧？

## 课程收益

- 1、掌握现代供应商质量管理要求和 SQE 工作职责；
- 2、掌握供应商开发管理流程；

- 
- 3、如何建立互利的供方关系
  - 4、掌握供应商综合评估方法和技巧；
  - 5、组成跨部门协作团队进行供应商调查、评、选、考、管的科学流程体系
  - 6、掌握供应商质量管理实用工具，
  - 7、掌握来料检验业务与试验方法
  - 8、深入质量问题发生时的 8D 解决，
  - 9、对供应商绩效实施有效管理与考评
  - 10、掌握供应商关系管理，形成战略联盟伙伴关系。

### 【参加对象】

SQE，品质工程师/经理、IQC 来料检验主管、体系工程师/主管、采购工程师/经理、供应商辅导项目工程师/经理、研发经理、市场经理等。

### 课程大纲

#### 第一部分 SQM 团队建设和 SQE 的角色分析

- 1.SQM 角色和视角分析
- 2.SQM 的几种典型的职能划分和归属：  
消防员型,检验员型,审核员型,辅导员型,项目型
- 3.从 SQM 的不同职能看供应商质量管理的现状和发展
- 4.SQE 作为“标志性建筑”分工和职责：技术身份，监控身份，协调身份，项目身份
- 5.几种新型的组织形式的关键点：
- 6.供应链管理型，采购中心型，项目型

#### 第二部分 供应商质量管理面临的挑战

- 1.案例与启示：利达玩具王国因供应商 20 公斤不合格色粉而覆灭
- 2.什么是供应链管理(Supply Chain Management)
- 3.供应链管理下采购与品质人员所面临的三大挑战
- 4.供应商源流质量问题沿着供应链放大 10 倍法则
- 5.检测点前移、驻在检查与 JQE
- 6.SQM 管理结构（蝴蝶型/扁担型/钻石型）优劣解析
- 7.供应商质量管理五大问题与分析

#### 第三部分 供应商分类管理策略与供应源调查

- 1.自制、外包购买、分包决策
- 2.采购物质的四象限分类及对应认证策略
- 3.一般产品/瓶颈产品/杠杆产品/战略产品
- 4.采购过程中涉及产品质量要求的问题
- 5.供应商管理当中的加法 减法 乘法
- 6.案例：西门子供应商关系 15 条原则解析中重要的 4 条原则应用
- 7.供应源搜寻决策与过程
- 8.潜在供应商来源

- 
- 9.编制供应商调查表要点
  - 10.工具型案例 1.供应商调查实用表格（生产型供应商调查表、贸易型供应商调查表）
  - 11.工具型案例 2.新型供应商调查法：万科 A-house E 化供应商调查实例
  - 12.供应商调查注意事项与供应商开发、评、选、考、管的联系与区别

#### **第四部分 供应商评价与选择**

- 1.体系、过程与产品审核的区别与时机
- 2.供应商“面”评价流程
- 3.供应商评价选择体系四原则与执行要点
- 4.审核准备：检查表、审核基准、审核工具
- 5.Cross-Function Team 组成、成员组成及资格、分工会议与联络
- 6.成功的初次会议 正式审核认证要点及步骤
- 7.管理体系、信赖管理，QMS 与纠正预防措施，过程能力、服务、二级供应商管理
- 9.物料质量控制，现场管理，产品和过程控制
- 10.供应商质量审核实战经验分享
  - 1).验证活动从出发开始
  - 2).供应商的客户投诉处理，如何看，问什么
  - 3).人、机、物、料、法、环如何打分
  - 4).为什么去看不良品区及仓库
  - 5).如何从产品精度查计量仪器
  - 6).如何问话、现场验证、如何记录
  - 7).末次会议如何开：五五法（表单）
  - 8).考查后打分评估处理结果
  - 9).供应商现场审核后的改进计划与跟踪
  - 10).供应商的选择方法与要点
  - 11).工具类案例：5 份知名企业评价审核精选范本及使用要点

#### **第五部分 供应商样品件与生产件批准**

- 1.样品件与生产件的区别
- 2.样品件承认作用：1.图纸规格一致性 2.技术、设备、检测能力 3.理解要求
- 3.样品件承认流程与要点
- 4.PPAP 生产零组件批准程序
  - 1) 什么是 PPAP
  - 2) PPAP 的目的
  - 3) PPAP 的提供时机
  - 4) PPAP 零件需取自有效的生产
  - 5) PPAP 要求
  - 6) PPAP 的提交等级
  - 7) PPAP 的批准状态

#### **第六部分 供应商质量技术管理**

---

## 1.FMEA (失效模式分析)

- 1) FMEA 简介
- 2) FMEA 实施步骤
- 3) FMEA 案例应用分析

## 2.过程能力研究

- 1) 供应商初始能力 Cpk 和 Ppk 的原理及目的
- 2) Cpk 的计算、要求
- 3) Ppk 的计算、要求
- 4) 如何使用 MINITAB 计算 Cpk 和 Ppk

## 3.供应商测量系统分析

- 1、测量系统分析介绍
- 2、测量变差的组成
- 3、测量变差的评估
- 4、离散数据测量系统分析方法
- 5、连续数据测量系统分析方法
- 6、供方、组织和顾客测量系统的一致性

## 第七部分 来料质量控制

- 1.产品质量检验：全检、抽检、免检的发展趋势
- 2.抽样检验项目、优缺点分析和风险分析
- 3.10 分钟学会抽样：MIL-STD-105E 与 GB2828 与 AQL、Ac、Re
- 4.正常、加严和放宽检查与送、验、接、退、补
- 5.进料检验报告要点与注意事项
- 6.来料质量不良分析报告和改善
- 7.样件管理
- 8.驻在检查及管理（驻在检查管理文件）
- 9.免检体系实施

## 第八部分 供应商质量问题处理

- 1.日本 500 强企业为什么提出不良品是宝物
- 2.问题发生与解决 5Why+5W2H 与三现、三不主义
- 3.8D 的含义及由来及实施 8D 的目的
- 4.8D 与 CLCA 过程解析与各步骤要点
- 5.案例：某上市通讯产品公司应用 8D 有效解决供应商质量问题过程
- 6.对供应商“点穴”审核-产品过程审核
- 7.产品过程审核方法
- 8.供应商控制计划 CP 要求
- 9.SQE 品质计划与供应商辅导
- 10.供应商 4M1E 变动 识别、控制与联动

## 第九部分 供应商绩效评价与关系管理

- 1.供应商考评：意义及考评方法

- 
- 2.优秀供应商激励方法
  - 3.列管供应商管理方法
  - 4.月报制度、供应商大会、供应商日
  - 5.企业内部跨部门合作协同供应商关系管理
  - 6.案例：知名电子企业召开供应商质量大会的全景
  - 7.案例：知名汽车企业供应商考评管理办法