

---

# 供应商质量管理 课程大纲

## 课程简介：

本课程，第一部分是站在供应链和组织整体的高度上，探讨供应商质量的风险和管理战略在这一部分中，探讨了供应商质量的真正源头在哪里，这是业界其他 SQM 课程中所没有的！

后面几部分，是沿着产品生命周期发展的次序，针对不同阶段中的供应商质量管理要求和常见问题进行讲解，充满着老师独到的观点和方法。

本课程是老师长期从事各类供应商管理实践的系统化总结和提炼，有近 20 个案例贯穿着整个课程，自始至终充满着实战的气息！

## 适用的学员：

考虑到本课程内容的高度和广度，推荐参加的人员是：总经理，以及 SQE、采购/战略采购、供应商开发和产品设计部门的：分管副总经理、总监、部门经理和工程师。

**课时：**14 个小时（2 天）

本课程在系统讲解 SQM 知识体系的同时，也在为学员解答下列业界普遍存在的困惑：

困惑之一：SQE 要求供应商持续改善质量的同时，采购却在不断要求供应商降价！

困惑之二：设计图出来了，但现有供应链中没有相应的制造技术，开发项目被迫中断！

困惑之三：资格认证顺利，新产品开发合作良好，但量产后供应商的质量和合作均糟糕！

困惑之四：小批量、多品种产品，采购量少而杂，供应商质量管理困难，我们应如何解决？

困惑之五：传统的基于采购金额大小的 ABC 供应商分类法，对于供应商的质量风险的管理有什么弊端？

困惑之六：唯一供应商应当怎样进行管理？

困惑之七：强势供应商应当怎样进行管理？

困惑之八：采购份额小的供应商，应当如何进行供应商质量的管理？

困惑之九：客户指定的供应商，我们应当怎样管理他们的质量啊？

---

困惑之十：**集团内部供应商如何进行质量管理？**

困惑之十一：**对于瓶颈供应商，我们该如何管理他们的质量？**

困惑之十二：**代理商如何进行质量管理？**

困惑之十三：**一位高效的 SQE 在一个组织中应当扮演一个怎样的角色？他/她的工作方式应当是怎样的？**

困惑之十四：**怎样以“非专业的身份”来评价来自供应商的专业性分析报告是？**

困惑之十五：**怎样才能评价供应商的 8D 报告中的根本原因是否彻底？**

困惑之十六：**一个人（SQE）负责很多个供应商，怎样才能抓住关键的供应商和关键的工作点呢？**

困惑之十七：**为什么我们的使用或检验结果，总是与供应商的检验结果不一致呢？**

困惑之十八：**怎样识别来自供应商数据的真实性？**

困惑之十九：**有哪些通用的方法可以用于证明问题是由零件/原材料导致的？**

## 课程大纲：

### 第一部分 供应商质量风险与管理战略（3 个小时）

—— 以整个供应链为视角，以供应商关系管理为前提

#### 1. 当前供应商管理所面临的挑战（分工、专业、利润及风险的变化）

**互动讨论**：如何理解当下华为的供应商管理战略？

#### 2. 供应链质量风险的识别与管控

1) 供应链中质量风险的分类（**强势供应商、份额过小、资源唯一、供货瓶颈、客户指定、内部供应商、代理商等**）（**困惑之七、八、九、十、十一、十二的解答**）

2) 质量风险识别的时机

3) 质量风险识别的方法

4) 质量风险管控的方法

5) 小批量、多品种（非标/定制化）产品供应商的管理策略（**困惑之四的解答**）

- 
- ◆ 小批量多品种产品供应商的管理难点分析
  - ◆ 同平台/产品线中，从设计的模块化/标准化，到供应商制造过程控制方法的统一化和标准化（目的是把采购和管控化零为整，避免频繁的变更和整改！！）
  - ◆ 采购战略合作方案（化单次协议为年度协议，达成稳定与可靠的关系）
  - ◆ 采购、SQE 及供应商（可选）参与到产品开发项目中
    - 项目策划时（风险的早期识别、合理价格和交付期的基础）
    - 设计评审时（关注可制造性、可采购性、测试要求和标准等）
    - 在量产之前（遵循 4.2 条的、详细、透明、一致的项目质量计划的达成！）
  - ◆ 技术与质量上的援助（给供应商提供技术和质量管理上的支持，化被动为主动！）

### 3. 供应商关系管理战略（它是质量（Q）、成本（C）、交付（D）的前提和保障！）

**互动讨论**：我们的利润应当来自于何处？是供应链内部，还供应链是外部？

1) 什么是战略？

2) 正确的供应商关系所包括的方面

- 利益共享
- 信息共享
- 流程共享

示例：供应商管理十六步法（本课程后续内容将照此展开）

3) 供应商关系管理的前提条件：建立在 TQM 基础上的组织内部关系！

- 识别与供应商质量有关系（形成/影响）的工作过程和部门（设计、采购、物流、质量等）
- 为他们分配和确定相应的质量责任、方法与绩效指标
- 建立有效的 C、Q、D 管理与沟通流程

**互动讨论**：供应商质量的真正源头在哪里？（困惑之一的解答）

4) 供应商的分类与合作/管理策略

- 传统的 ABC 分类法有什么弊端？（困惑之五的解答）
- 介绍一种集采购金额与风险等级于一体的分类法
- 基于上述分类的供应商合作方式

## 第二部分 供应商开发的质量管理策略和方法（4 个小时）

---

## 1. 供应商开发流程要求纵览

### 2. 供应商开发从什么时候开始（它自始至终伴随着项目和产品的整个生命周期！）

- 1) 供应商开发滞后所带来的致命后果！（案例分享）
- 2) 项目立项前
- 3) 项目策划阶段
- 4) 产品开发阶段
- 5) 量产阶段

### 3. 预先择选、前期调查、合作意向沟通与自评

- 1) 供应商选择的至关重要的原则！
  - 为什么要尽可能门当户对？
  - 选择时风险的考虑（什么情况下同一种材料不能只选一个供应商？）
  - 对于整机/集成系统/代工模式的供应商的要求和选择
  - 对于重要和关键零部件的供应商的要求和选择
- 2) 前期调查、合作意向的沟通内容和沟通方式
- 3) 自评
  - 为什么需要自评？
  - 自评的内容设置

### 4. 供应商联合现场考察

- 1) 团队的职能构成：团队的跨职能要求
- 2) 成员的要求：不同职能的**应知与应会**
- 3) 团队成员的工作方式与常见问题
- 4) 考察/审核的检查项目、门槛和权重的设置（基于所采购零件的设计要求和使用要求）

### 5. 供应商的质量体系审核（大批审核技巧，独到且实战！）

- 1) 不同的理念不同的结果：供应商认证审核是一种**风险评估式的审核**，而不是**符合性审核**！
- 2) 审核项目、审核条款、审核门槛和审核权重的设置方法（基于零件的设计要求和使用要求！）

- 
- 首先关注影响“符合性”（合格）的要求和风险
  - 其次关注影响“变差”的要求和风险
  - 再次关注“持续改善”
  - 如何使审核条款的打分变得“更灵敏”
    - 🚩 常见的问题和尴尬情况
    - 🚩 GATE（门槛）条款的设置
    - 🚩 条款设置的权重
- 依据符合性/变差/持续改善相关类别，以及执行的程度（系统/偶尔/从不）

### 3) 审核中如何抽样？

- 多层次抽样法
- 关联审核法

### 4) 如何发现应审者有意隐藏的问题？

—— 关联审核、审核前的策划和准备

### 5) 针对特殊类型供应商的审核方式和关注点

- 唯一货源供应商的审核
- 瓶颈供应商的审核
- 垄断供应商的审核
- 客户指定的供应商的审核

### 6) 审核后整改效果的确认审核

### 7) 影响审核效果的常见问题及对策

## 6. 供应商的准入

### 1) 供应商的准入标准设置方式

### 2) 供应商准入的批准程序（介绍多部门联合审批及其至关重要的作用！）

## 7. 与供应商签订质量框架协议

### 1) 确定合作关系

—— 基于不同类型的供应商的不同合作方式（接上述第一部分第5节和6节）

### 2) 需要在质量协议中定义和约定的内容（常见问题）

## 8. 供应商的定点、导入，合并到第三部分中一起讲解

---

(两种情况：新产品开发期间的新供应商导入、量产期间的新供应商导入)

### 第三部分 新产品开发过程中的供应商质量管理：供应商质量的孕育和诞生过程 (3 个小时)

(注意：以下内容借鉴汽车行业 APQP 流程和 PPAP 要求 — 普遍适用的严谨流程)

1. 供应商的定点 (对于某一零件，确定由哪一/几家合格供应商来供货)
  - 1) 供应商定点中的常见问题，及对后续质量造成的严重影响！
  - 2) 成立由跨部门、跨职能组成的团队 (设计、采购与质量)
  - 3) 建立正确的供应商定点控制流程
  - 4) 招标方应当提供给竞标方的正确资料 (典型的至关重要的问题！)
  - 5) 价格与质量风险如何在定点过程中进行有的识别和管控？
  
2. 供应商的导入：与先期质量策划 (APQP) 匹配的双方配合要求  
—— 保证双方的无缝配合 (困惑之二的解答)
  - 1) 立项前/时，供应商需要参与的内容 (有关新技术、新专利、新卖点的战略合作及风险识别)
  - 2) 搭建双方合作的基础 (这是极易忽略的至关重要的地方！！！)  
—— 针对复杂产品、战略供应商、需要进行项目与子项目配合的情况 (Workshop)
    - 双方团队成员
    - 双方团队成员间的对接对象与沟通方式
    - 双方的沟通流程，包括正常沟通和升级条件
  - 3) 产品设计阶段供应商如何参与和配合 (困惑之二的解答)
    - 手工和工程样件的提交时间节点
    - 供应商参与 DFM 评审，及其意义所在！
    - 如何制定既符合功能和行业规范要求，又使供应商能够实现的容差和标准！ (统计公差分析的概念介绍)
    - 设计部门如何向 SQE、采购，以及供应商进行技术交底
    - 双方在检测项目、方法、标准和频次方面达成一致
  - 4) 过程设计阶段供应商如何参与和配合
    - 每次批量试产和样件提交的时间节点

- 
- 生产过程可以量产的要求
  - 典型过程策划工具及要点简介

### 3. 投产前会议

### 4. 样件审批或工装样品认可 (OTS)

### 5. 试生产

- 1) 供应商生产过程试运行
- 2) 供应商依据试运行的结果，邀请客户 SQE 进行过程审核
- 3) 对供应商的试生产过程进行审核（过程的关键审核要点，以及过程设计 4 大文件的确认）
- 4) 双方最终确认该项目（零件）的质量保证计划（困惑之二的解答）

### 6. PPAP 提交与批准

- 1) 供应商提交 PPAP（简要介绍 PPAP：提交内容及等级）
- 2) 批准 PPAP
- 3) 签订供货合同

### 7. 量产初期不合格品的遏制

### 8. 由项目期到量产期的转化：我们需要做哪些方面的工作？（极易被忽视但又至关重要！）

## 第四部分 量产期间的供应商质量管理（课时：4 个小时）

### —— 日常管理，问题解决，动态绩效与辅导、新供应商增加、资质取消、变更管理和持续改善

#### 1. SQE 的常规工作状态与非常规工作状态（情景案例分享！）

#### 2. SQE 应当具备的要求（分对内、对外、对己三个方面）和扮演的角色（困惑之十三的解答）

#### 3. SQE 日常工作务实（SQE 的工作难点剖析）

- 1) 所负责的供应商太多，应当如何有效管理？（介绍一种科学的工作矩阵）（困惑之十六）
- 2) 如何选定关键的监控点和监控时机（困惑之十六）
- 3) 如何识别来自供应商数据的真实性（困惑之十八）

---

4) 如何处理双方检验结果不一致的情形 (困惑之十七)

5) 对于小批量产品的统计分析方法 —— 介绍“标准化正态分布”的统计控制方法

6) 次级供应商 (也叫上游供应商、分供方) 的管理

对于提供关键和重要材料的分供方, 业界存在如下几种管理方式:

- 与直接供方对潜在分供方进行联合资质认证和审核, 且与直接供方签订不免责协议
- 由客户特别指定分供方, 直接供方必须从指定的分供方采购, 并对分供方进行日常管理
- 以上两种形式中对分供方材料的重要特性的检测及试验的要求, 均由客户来制定
- 客户与直接供方定期评审其对分供方的管理结果
- 特性的传递要求

#### 4. 问题通报与解决

1) 建立问题反馈和升级的基准和流程

2) 如何实现双方问题解决过程的对接和联动

3) 发送 SCAR (供应商纠正措施要求) 的前提和基准

4) SQE 如何参与零件质量问题的调查 (通常存在的问题, 沟通接口的定义)

5) 简介几种“证明问题是由零件/原材料导致”的方法 (困惑之十九的解答)

6) 怎样才能评价供应商的 8D 报告中的根本原因是否彻底? (困惑之十五的解答)

7) 怎样以“非专业的身份”来评价来自供应商的专业性分析报告是? (困惑之十四的解答)

8) 对 SCAR 的追踪、评审和效果的验证 (相关的技巧和工具介绍)

#### 5. 变更管理

1) 产品设计的变更流程, 如下不同情形:

- 变更提出方的不同 (供应商、客户)
- 变更执行方的不同
- 评估是否需要变更过程

2) 过程变更流程

#### 6. 供应商的动态绩效管理

- 
- 1) 质量绩效管理是供应商绩效管理的一部分（必须与采购和物流等评价管理进行整合！）
  - 2) 质量绩效评价的维度和评价项目设置（[案例分享](#)）
  - 3) 质量绩效评价的频次
  - 4) 如何有效使用评价结果
    - 质量绩效评价如何与采购绩效进行联动（这才是让绩效评价发挥作用的关键！！！）
    - 与供应商沟通评价结果（应与采购、物流一同进行）
    - 基于绩效评价结果的供应商的培训与现场辅导
    - 供应商的奖励（[采购优先级](#)、[价格](#)、[采购量](#)、[合作期](#)等）
    - 供应商的降级（[采购优先级](#)、[价格](#)、[采购量](#)、[合作期](#)等）
    - 供应商资格的取消

## 7. 持续改善

- 1) 质量目标的更新 – 如何从客户向供应商进行分解
- 2) 客户和供应商如何进行联合的质量改善
- 3) 如何识别改善的机会及确定优先改善级别
- 4) 改善的流程和工具介绍