

供应商质量管理

课程背景

- ◆企业间竞争已成为整个供应链的竞争是不争的现实，企业生存的内外部环境正伴随着供应关系的快速变化而改变，供应环节的重要性日益被企业认识到，向供应商管理要效益成为企业普遍的心声，但实际操作中，供应商管理被认为是一团头绪繁多的充满不确定因素的事物，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。
- ◆事实上，供应商质量管理的内容越来越成为一门综合性的管理学科，它伴随着供应链管理知识，项目管理的知识，风险管理的发展，质量管理与工业工程手段的整合，以及信息技术，对人员提出了更高的综合性的要求，而且，在供应关系日益松散，时间效率要求不断提高，采购需求多样化随机化倾向增大的情况下，手中一定要有利器，能够灵活快速地命中目标，解决问题，同时防患于未然。为此，我们结合多家知名跨国公司的运作管理模式，结合咨询师丰富的工作经验和研究的成果，以及最新的供应商管理手段和供应链管理知识，开发了这一系列课程。目的是为企业的供应商管理团队建立一套岗位胜任的教练机制，同时提供大量有效工具，学而致用。
- ◆随着企业的品质体系发展到一定阶段，企业的品质问题，80%来源于供应商！而供应商的品质问题对企业所造成的经济损失，随着工序的进展，以 10 倍的原则递增，到了客户那里损失将变成无限。因此，要建立起完善的品质管理体系，我们无法不关注供应链管理-源流品质保证！如何让供应商与企业一起为客户和市场而战？请关注《SQE 供应商质量管理及工具运用》精品课程。

课程收益

本课程不仅是一次培训，更是一次实战演练，课程将观念革新和实务技巧进行融合，专门针对企业采购部门和质量管理部的相关人员而开设。课程结合案例研讨、角色扮演、专题讨论、针对性课堂咨询等体验式教学方式，并借鉴和分析世界 500 强企业的管理流程与案例，使学员：

- ◆掌握在供应链管理环节中供应商管理的理念、方法、技能。
- ◆掌握供应商调查、开发、选择和评估的科学流程体系。
- ◆掌握如何建立并强化企业的供应商品质，并实施品质改进。
- ◆提升监控供应商品质的能力，掌握发生问题时的处理方式和技巧（突发性和预防性），最终推动供应商与企业由孤立检查产品到监控工序能力发展为自主保证体系。

课程对象

SQE 质量工程师、质量主管、质量经理、工程技术人员、采购管理部门等相关人员。

课程时长

两天（12小时）。

课程形式

老师讲授+案例分析+情景演练+小组讨论+学员分享+老师点评。

课程大纲

模块一：新形势下的供应商质量管理

- (一)案例与启示：利达玩具与丰田召回门解析
- (二)供应商质量管理发展趋势
- (三)供应商质量管理所面临的挑战
- (四)精益生产对 SQM 的要求
- (五)供应链风险管理对 SQM 的要求
- (六)过时的 SQM 理念与做法
- (七)如何与供应商达成零缺陷共识
- (八)供应商质量与成本之争的解决
- (九)SQM 管理现状与常见问题
- (十)SQM 管理结构（蝴蝶型/扁担型/钻石型）
- (十一)案例分析：美的供应商质量管理

模块二：供应商管理策略

- (一)采购 PFMEA 与涉及的质量问题
- (二)供应商四轮定位进行采购物质分类
- (三)组织对供应商的吸引力判断
- (四) 瓶颈产品/管理产品/杠杆产品/日常产品管理策略
- (五)供应商管理加减乘除
- (六)强势瓶颈供应商管理策略
- (七)海尔的供应商分类及管理办法（范本）
- (八)西门子供应商关系 15 条原则带来的启示
- (九)供应商开发过程中寻优、调全

模块三：供应商质量审核与诊断

- (一)三类型审核（体系、过程与产品）区别与时机
- (二)挑专家、建团队、分好工执行要点
- (三)让现场审核不走过场
- (四)供应商五处必看，一针见血
- (五)问、查、看、记，专业求真
- (六)审核结果与改进计划的落实
- (七)对供应商“点穴”过程审核
- (八)建立病历-QFD+QCP
- (九)易发问题预测+对策地图
- (十)作坊式供应商管控体系

- (六)新发展趋势：零缺陷抽样计划-1916
- (七)免检不免责-免检体系构建
- (八)例行试验与全项目检测的时机
- (九)正确的测试方法：（附着力、硬度等 5 项测试方法）
- (十)驻厂检验设计与管理（国内标杆企业管理文件范本）
- (十一)第三方检测介绍

模块六：SQE 角色与工作计划

- (一)SQE 在供应商质量管理中的角色与职责
- (二)SQM 下的 SQA 与 SQE、IQC 角色分工
- (三)SQE 胜任素质与三能要求（沟通、人际关系、项目管理）
- (四)ISO9001 与 QS9000、TS16949 体系理论与实践能力
- (五)SQE 的其他要求
- (六)SQE 资源地图
- (七)SQE+JQE 体系
- (八)供应商诊断与辅导
- (九)工具型案例：全球最大显示器生产厂商（台企）SQE 人员素质要求、职责与工作计划表
- (十)SQE 人员的职场注意事项与职业发展

模块七：供应商质量问题处理与改进

- (一)问题发生与解决 5Why+5W2H 与三现、三不主义
- (二)8D 的含义及由来及实施 8D 的目的
- (三)8D 与各步骤要点
- (四)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
- (五)对供应商“点穴”审核-产品过程审核
- (六)产品过程审核方法
- (七)供应商控制计划 CP 要求
- (八)SQE 品质计划与供应商辅导
- (九)供应商 4M1E 变动识别、控制与联动
- (十)实施供应商品质自主保证：来料合格率从 92.0%

模块四：产品从样品到批量质量管控

- (一)样品件与生产件的区别
- (二)样品件要实现的 3 个作用
- (三)样品件承认流程与要点
- (四)生产件批准程序 PPAP 的含义与适用范围
- (五)PPAP 的提交要求与要点
- (六)PPAP 与 FMEA、SPC、MSA、APQP 的关联

- (七)小批量试生产质量管理要点
- (八)供应商批量生产监控手段
- (九)包材、塑胶、五金件质量监控方法 (500 强工具范本)

- (十)质量保证协议的编制 (范本)

模块五：IQC 与质量检验系统与业务

- (一)质量检验系统构成
- (二)企业常见错误检验方法
- (三)MIL-STD-105E (GB2828-2013) 适用条件
- (四)课堂练习：GB2828 抽样与错误分析
- (五)正常、加严和放宽检查转化规则

提到 99.5%全过程

- (十一) 旧 QC7 大手法

模块八：供应商绩效评价与关系管理

- (一)供应商考评意义
- (二)考评 KPI
- (三)考评权重设置
- (四)考评后的优秀供应商激励方法
- (五)考评后的列管供应商管理方法
- (六)供应商质量月报制、供应商须知(范本)
- (七)案例：知名企业的供应商质量大会策划
- (八)专题解答：作坊式供应商的质量管控方法总结
- (九)专题解答：如何提升质量同时降低采购成本总结
- (十)专题解答：如何根据供应商绩效跨部门联动实施奖惩促改进