

供应商质量管理

讲师：赵又德

【学员对象】

生产厂长、生产总监、生产经理、采购经理、采购主管、采购工程师、品质工程师、品质经理、(SQM)供应商品质管理人员、兼任(SQM)职能的品质工程师/经理、与(SQM)供应商品质管理相关人员等等。

【课程背景】

品质--企业未来竞争的决战场

制造业的竞争越激烈，企业的发展就越依靠供应链，来料品质差，交期不准，供应商配合不理想，缺乏品质意识，经常被投诉，错误重复出现，管理人员忙乱不堪等。这些问题之所以一直困扰我们，一个重要的原因就是企业的 SQM 及 SQE 不到位。

本课程讲述了制造型企业供应商质量管理的实施纲要，针对企业普遍存在的质量问题，有针对性地进行培训，使您理解精髓，掌握方法，汲取经验，是 SQM 和 SQE 及经理人职业化训练的首选课之一。

【培训收益】

- 理解外部环境供应链发展对供应商质量管理的影响及关系
- 理解理解供应商质量管理之整体框架，建立整体管理意识
- 建立健全供应商开发、选择和评估体系，通晓 SQE 工作内容及方法
- 理解 SQM 的思想，提高供应商质量意识,掌握品质管理的必备技能
- 掌握供应商产品质量过程管控方法
- 掌握供应商质量管理审核、绩效考核方法
- 了解供应商质量管理之常用工具

【课时】

3 天

【课程大纲】

第 1 讲：供应商质量管理概述

1. 供应商质量管理的意义

- 供应商质量管理的必要性
- 供应商质量管理的内容
- 供应商质量管理常见的问题

2. 供应商质量管理机制

- 供应商准入制度
- 供应商合理使用机制
- 供应商会见制
- 供应商评估机制
- 供应商激励机制
- 供应商扶持机制

第 2 讲 供应商质量保证前提—选择与认证

1. 供应商的选择

- 确定备选的供应商
- 全面收集供应商的资料
- 调查供应商的基本资质
- 判定供应商的外部竞争力
- 选择合格的供应商

2. 供应商的审核与认证

- 供应商审核的方法与程序
- 确定供应商审核的标准
- 供应商的样品试制认证
- 供应商的产品中试认证

- 供应商的产品批量认证
- 供应商管理体系认证

3. 签订产品供应合同

- 签订供应合同的重要性
- 供应合同的分类和内容
- 规避供应合同的潜在风险
- 供应合同的执行与变更

第3讲 供应商质量过程控制

1. 供应商质量调研

- 确定质量调研的目标
- 做好产品调研的准备
- 产品质量调研的展开
- 产品质量调研的跟踪
- 【案例分析】供应商质量系统调研

2. 供应质量的协议管理

- 供应商参与产品设计
- 供应样品的索取与验证
- 签订产品供应质量协议
- 严格执行供应质量规定
- 协助供应商提升品质水平

3. 设计过程质量控制

- 设计质量控制的方式
- 产品质量先期策划 (APQP)

- 质量功能展开 (QFD)
- 潜在失效模式及后果分析 (FMEA)
- 【案例分析】+【小组研讨】

4. 对供应商进行来源检验

- 来源检验的适用情形
- 来源检验成功的要点
- 来源检验的实施要点
- 来源检验人员

5. 供应产品生产的质量控制

- 派驻合格的检验人员
- 为供应方提供技术指导
- 生产中的抽查与监督

6. 来料验收

- 验收的含义
- 来料验收的事前规划
- 进货检验和验证
- 验收发现品质异常的联络与处理
- 损害赔偿
- 来料合格率的统计

7. 派驻检验人员到供应商处

- 派驻检验人员的优点
- 派驻检验人员的缺点
- 对派驻检验人员的管理

8. 与供应商签订质量问题解决方案

- 质量保证协议
- 验证方法协议
- 解决争端的协议
- 【案例分析】某公司与供应商的产品质量条款

第4讲：供应商质量改善

1. 质量改善方法原理

- 质量改善管理的目标与内容
- 针对数据分析结果，改善质量问题
- 学会用 5W1H 分析法将质量问题摆在面前
- 采用质量问题归零，追求质量零缺陷
- 推行质量提案改善制度，积极改善质量问题
- 利用 PDCA 循环法，实现质量改善循环
- 质量改善管理的现状检测与持续改进
- 建立健全质量管理体系
- 建立全员问题解决的意识方法与步骤
- 避免解决方案与执行形成“烂尾楼”
- 全人员参与质量管理

2. 质量改善常用手法

- 鱼骨图：鱼骨追原因----寻找因果关系)
- 柏拉图：柏拉抓重点----找出“重要的少数”
- 层别法：层别作解析----按层分类,分别统计分析
- 查检表：集数据----调查记录数据用以分析
- 散布图：布看相关----找出两者的关系
- 直方图：方显分布----了解数据分布与制程能力
- 管制图：制找异常----了解制程变异

- 【案例分析】+【小组研讨】

4.3 反馈法解决质量问题（8D方法应用）

- □问题解决过程
- □问题解决工具的使用
- □对问题解决过程的管理
- □小组问题解决过程
- □D0 意识到问题
- □评估对问题解决过程的需求
- □确定紧急程度
- □建立目标
- □界定范围
- □D1 建立小组
- □D2 描述问题
- □D3 实施和验证临时措施
- □D4 寻找和验证根源
- □D5 选择永久纠正措施
- □D6 实施永久纠正措施
- □D7 预防系统问题
- □D8 关闭问题和鼓励小组成员

4.4 开展 QCC 全员提案改善，激发全员质量改善热情

- 质量问题解决步骤解析
 - (1) 问题发掘
 - (2) 定义问题
 - (3) 问题检讨
 - (4) 原因分析
 - (5) 对策拟定

(6) 执行确认

(7) 再发防止

➤ 【案例分析】：QC Story 方法解决质量问题实例分析

第 5 讲 供应商的绩效考核

1. 建立供应商绩效考核体系

- 确定供应商考核的目标
- 选定供应商绩效考核方式
- 设计供应商绩效考核指标
- 供应商绩效分统计程序

2. 供应商绩效考核的实施

- 成立供应商绩效考核小组
- 明确绩效考核人员的职责
- 供应商绩效考核的实施步骤
- 供应商绩效考核的常用方法

3. 供应商绩效考核后的处理

- 供应商的分级管理
- 对供应商的奖惩激励
- 协助供应商改善绩效

第 6 讲 供应商的关系管理

1. 分析与供应商的关系

- 供应商关系管理的本质
- 供应商关系管理的功能
- 供应商合作关系的表现形式
- 供应商关系管理的侧重点

2. 确定供应商合作关系

- 供应商关系的发展阶段
- 确定双方合作的深度
- 采供双方的日常关系管理
- 建立战略伙伴式关系
- 终结不良的供应关系