

# 供应商质量管理和审核指南 | 供应商质量审核

产品名称	供应商质量管理和审核指南   供应商质量审核
公司名称	广东键锋企业管理咨询有限公司
价格	.00/个
规格参数	
公司地址	东莞市寮步镇横坑松溪路三和大厦
联系电话	18922905516

## 产品详情

有品质才有市场，有盈利才能生存。花少的资金生产出多合格的产品，这就要求生产过程中尽可能的避免出现不良品。当今制造业中，质量乃是企业的根本，那么影响质量的要素有，供应商，客户，生产制造，研发设计，供应商常常是我们质量直观的表现形式。

## 如何管理供应商质量

制造业的合理分工使得成本大大的降低，同时也因各个厂家生产条件的不同带来了其他的问题，生产的零部件品质也就有高有低，如何管理好这些不同层次的厂家就成为终产品好坏的关键！01 数据的收集 每次供应商送货时，要求附带该批部品出货检查报告书和原材料证明件，并做到按生产批次先后顺序送货送入我司首先安排检验人员对其抽样检验，抽样标准则按事先制定好的《要确认部品检验指导书》进行检验，对于来料检验发生不良，达到规定比例，此批部品将拒收，并联络供应商进行处理。尽一切可能降低不良流入公司的概率。与此同时检验员做好相关数据统计《来料检验记录》。对每日产线发生的部品不良数据进行原始数据的统计，填写《供应商不良统计表》。另外根据之前经验，对于供应商合作的态度进行等级划分4个等级：非常配合，比较配合，基本配合，不配合。对于不配合的企业我们将重点纳入管控范围：扩大抽检范围和抽检力度，用来增加后续谈判的筹码。02 供应商的考核根据《来料检验记录》、《供应商不良统计表》、供应商对应速度、对应态度及不良再发概率进行评估，综合给出相应分数，即为供应商月度品质综合得分，将所有供应商终成绩分成ABCDE五个等级，对于连续3个月处于C级的我们将进行现场检查并约谈对方高品质分负责人，对于连续3各个月处于D级的我们将约谈对方企业高负责人并进行现场检查；对突然下滑两个等级的，针对具体原因约谈对方品质担当，并作出书面原因报告；对于处于E级的供应商直接进入黑名单。03 供应商的稽核对供应商现场检查包括如下几个方面：人---新员工是否岗前培训，是否持证上岗；机---设备是否符合生产条件，查看日常点检记录；料---原材料是否有材料证明件，是否来料检验，不合格处理流程；法---各个岗位是否有作业指导书，发现不

良如何处理；环---现场区域是否标示清楚，6S5T活动产线异常处理。在处理产线部品异常时，首先要确认是该不良是否为部品不良，是批量性的还是偶发性的，批量性的，则立即要求供应商将确认OK的部品送入我司；若只是系统的偶发性，则与供应商做出书面联络及安排补不良。04 对策的实施及跟踪产品发生因供应商造成的不良时，除了不可避免的问题及单发的问题，都必须对我司的不良品进行紧急处理，做出紧急对策，且之后连续三批送货要求做出全检承诺。原因分析后，一般原因的，三天内一周内确定出长期对策，原因复杂的可放宽到十天内，效果跟踪六个月；对供应商对策实施的效果进行评价，半年内再发即为对策无效，必须重新对策。若因此造成停线或返工产生的费用，将由供应商承担。05 对于自身需要立即投入点我们公司产品有哪些？客户质量要求的特点是什么？主要有哪些供应商？各供应哪类部品？经常发生及以前重大品质问题有哪些？对策效果如何？目前亟待解决的问题有哪些？过往品质判定标准有哪些？（包括书面材料及打荷样品）现有的判定标准是否数据化、统一化？供应商通过的体系证书是否在有效期内？品质组织结构图是否完善？产线一些具体生产流程和现场情况如何。有要求才有进步，有进步才有品质完善；总之要不断要求供应商，激发他们使之能自我完善和提高。相信以后的工作当中始终保持严格要求，不断完善自我学习，自己终会不断强大。

## 如何培养而忠诚的供应商

然而，在一些企业，现实情况却是：的供应商通常不够忠诚，而忠诚的供应商又通常不够，于是不断开发供应商、不断更换供应商便成为了这些企业无奈的选择。其结果便是：质量、价格和交期经常波动，服务时好时坏、时有时无，尽管相关部门忙忙碌碌，持续不断获得高质量、低价格、及时交付的产品和超越期望的服务却总是镜花水月，可望而不可及。为什么会这样呢？我以为，根本原因之一可能就是这些企业总是想直接寻找而忠诚的供应商为己所用，而没有意识到在企业的吸引力还不够强大的情况下，要拥有而忠诚的供应商，培养比寻找更加重要。

那么，应当如何培养而忠诚的供应商呢？

要正确认识供应商在产品实现过程中的基础作用，树立依靠供应商、服务供应商的思想，善待供应商，给供应商以信心。

01 供应商是产品实现的基础零部件的质量、价格、交付周期，在很大程度上决定着产品的质量、成本和生产周期。外协、外购零部件占构成产品的零部件的比例越大，这种决定程度就越大，而零部件的质量、成本和交付周期又取决于供应商。所以，供应商是我们产品实现的基础，我们应当把供应商当作自己的分厂看待，相信供应商，依靠供应商，尽我所能为供应商服务，把供应商培养成为巩固的零部件生产基地。

02 平等对待供应商在买方市场环境下，在业务关系中，需方通常处于强势地位，而供应商通常处于相对劣势的地位，因此，有些企业便时常利用自己的强势地位直接或间接地迫使供应商接受一些不对等条件。这种做法短期内可能会给企业带来一些利益，但从长远看对企业却是不利的，因为供应商虽然被迫接受了这些条件，但口服心不服，“身在曹营心在汉”。一旦有了更好的市场，他们便会立即“移情别恋”。结果，自然是产品质量、交期的波动和服务质量的下降，企业也就自然从“受益者”变成了“受害者”。所以，要想供应商忠诚于我们，我们必须平等对待供应商。

03 主动维护供应商的利益供应商与我们合作的目的，是为了获利。如果不能获利，供应商就不会与我们合作，即使已经建立了合作关系，这种关系也不会长久。所以，要想供应商忠诚于，持续为我们提供满意的产品和服务，必须主动维护供应商的利益：（1）给予供应商合理的利润率。（2）不要求供应商承担除协议规定以外的其它任何义务，不单方面提高产品要求或服务要求，变相降低供应商的利润率。因我们的原因造成产品要求提高或者服务要求提高，造成供应商成本增加的，应当给予供应商相应的补

偿。(3) 进入批量生产阶段后, 设计方案应尽量维持稳定, 非万不得已不要轻易变更。如遇非变更不可的, 也应事先主动供应商沟通, 并做好相应的善后工作。(4) 当供应商的产品平均不良率(来料检验不良率、过程检验不良率、成品一次交验不良率的平均值)大于或等于利润率时, 就意味着供应商可能在此产品上已经或正在出现亏损。为了保证供货的稳定性和持续性, 应当立即主动派遣相关人员, 与供应商共同改善其质量管理措施, 提高合格率。(5) 建立、健全防止员工腐败的制度, 约束员工的行为, 从制度上预防员工利用职权损害供应商的利益。防腐制度应重点对供应商选择、器件选型、方案选择、定价、制定合同条款、采购比例分配、质量控制、索赔等方面的行为进行约束。(关注百家管理, 学习精益生产管理)(6) 尽量采用供货, 在供应商的供货能力能够满足我们的需求并没有大的过失的情况下, 不轻易增加新供应商, 即使有更好的价格也是如此。如非供货, 在供应商没有大的过失的情况下, 也不轻易降低采购比例或者改变采购方向。如果, 供应商在产品开发过程中或设计变更过程中有投入, 必须从订单或者其它方面给予相应的回报。其次, 要充分认识到打造而忠诚的供应商队伍对企业生存和发展的重要性, 从建设零部件制造基地的战略高度对供应商进行选择、评价和管理。

04 选择供应商应遵循“合适”的原则企业对供应商的吸引力决定着供应商对企业的忠诚度, 企业选择供应商也应当讲究“门当户对、两情相悦”, 否则, 合作不是不愉快, 就是不长久。所以, 我们在选择供应商的时候应当从自身的规模、度、采购量和付款能力等实际情况出发, 选择“合适”的供应商, 而不是选择“ ”的供应商: 一是供应商的产品结构与我们的需求相适应; 二是供应商的资质条件、研发能力、能力、生产能力和成本控制能力等基本能够满足我们的要求; 三是供应商有与我们长期合作的愿望, 愿意按照我们的要求进行持续改进; 四是我们对供应商的吸引力足够强大, 有可能对其进行长期有效的控制。

05 评价供应商要重视供应商的发展潜力通常情况下, 评价供应商的发展潜力应包含以下方面: (1) 供应商的高决策者是急功近利的“商人”, 还是有长远眼光的“企业家”。(2) 供应商的发展方向是否与我们的发展需求相一致, 有无明确的战略规划, 有无实现战略规划的具体行动计划和行动记录。(3) 供应商的质量目标是否明确, 有无实现质量目标的行动计划和行动记录。(4) 供应商是否有质量体系升级计划, 现有质量体系是否真正得到贯彻执行(5) 供应商现有员工的素质能否满足其企业发展的需要, 有无中长期人力资源发展计划。(6) 供应商现有的管理手段能否满足其企业的发展的需要, 有无改善计划。(7) 供应商的社会信誉如何, 其关联供应商对其有无信心。(8) 供应商企业管理的基础性工作是否扎实, 有无改善计划。06 管理供应商要“恩威并济”, 管理与帮助并重供应商管理的常用方法是: 对供应商的供货业绩进行监测, 依据监测结果对供应商进行级别评定, 实施分级管理, 奖优罚劣, 对不合格项进行整顿; 定期对供应商进行重新评价, 依据评价结果调整采购措施, 淘汰不合格的供应商。这是一种事后控制措施, 对防止同一错误的重复出现有一定的帮助, 但对于预防错误的发生和提升供应商的能力作用并不一定明显。众所周知, 帮助供应商提升设计过程和制造过程的能力是确保来料质量的好途径, 将我们的进度管理延伸到供应商的生产和物流过程是保证及时交付的佳办法, 帮助供应商提升成本控制能力是降低采购价格的有效手段, 所以, 供应商管理一定要“恩威并济”, 既要给供应商进行考核和奖惩, 也要给供应商必要的帮助: (1) 帮助供应商提升设计和制造过程的能力(2) 帮助供应商提升成本控制能力(3) 帮助供应商完善计划管理手段(4) 帮助供应商开拓市场, 维持其稳定(5) 为供应商提供员工培训支持

## 审核准备

在审核前的一个月要求供应商进行全项目检查, 并将检查报告反馈给公司质保部。整理公司对该供应商的各类要求。通过相关部门整理有关供应商产品质量、交付表现、价格水平的数据和不符合内容的详细描述。同时整理第二配套商或潜在的第二配套商(供应商的假想敌)优势的内容和有关数据。下发调查表, 必须简洁、实用。根据供应商回复的调查表, 组织结构图, 制定审核日程安排。下发供应商审核通知、审核日程安排, 联系后确定审核期间供应商提供的产品生产数量。

## 审核实施

通常在审核开始前审核员一般要用30~40分钟的时间和供应商的负责人进行交流，了解供应商的发展背景、发展方向、公司的主营业务、以往的业绩、为公司配套的经历，同时在交流的过程中好把审核的目的及准备的阶段的内容反馈给供应商负责人（在这一阶段的动机只是增进双方的了解，让负责人了解审核的目的和供应商的表现，至于不符合的解决方案就在审核负责部门时关注）。审核时的会议，与会人员必须包括供应商负责人、各部门负责人。会议结束后，质量能力审核正式开始，首先审核人员召集各部门负责人询问他们都了解审核人员所在公司的哪些特殊要求，是通过哪些途径、哪些资料中获悉的，如果有偏差审核人员应及时提供准备好的有关资料，并进行解释，然后要求负责人员确定履行审核人员所在公司要求的日期。质量能力审核，首先进行产品审核，由供应商检验员执行，审核人员做监督，审核过程中审核员要重点关注公司搜集的不合格内容，并对照供应商提供的全项目检查报告检查测量、试验产品的符合性和适宜性。如果产品审核发现了不合格，自然就是过程审核关注的焦点。过程审核，按照供应商质量能力评定准则过程审核部分，结合ISO9001的要求，并考虑TS2适用的要求进行，在审核时审核员应结合供应商质量方针、各部门的经营目标，关注公司搜集的各类不合格的纠正措施、产品审核中发现的不合格源头。另外关于供应商如何应对公司每年的降本战略，是通过哪些方面来实现降本，这也是审核人员关注的重点，因为通常采购部只关注降本目标的完成情况，对降本背后的内容并不关注。体系审核通常不单独进行，只是穿插在过程审核中评价，通过产品审核和过程审核的结果来给出结论。完成质量能力审核报告，包含产品审核、过程审核、体系审核、改进计划等。审核末次会议，应给予供应商适当的鼓励。必须介绍审核中发现的不符内容，并进行解释，会议必须确定改进期限。

## 审核总结

审核结束后给出审核报告，包括：供应商的评价、质量能力报告、改进计划。审核前整理的反映业绩的资料，供应商的整改有效性验证报告（指公司搜集的不合格，并非审核中发现的不合格）然后分发给有关部门和人员。对供应商的改进计划的实施进度进行跟进和验证。验证结束，本次审核完成。

## 供应商审核现场注意细节

01 质量是做出来的，不是检查出来的现场审查的印象就是，现场的整理整顿进行的如何？干净整洁的环境，会让工人心情愉悦，态度端正，对产品的责任感也会提升。原料、良品、废品、工具，都有自己的所在，不慌不乱，就在那里。生产工人、现场QC，都有自己的目标，不慌不乱，也在那里。02 印象之后，我们进入主题这里我们针对对质量和卫生都有一定要求的物料的供应商审查。在基础设施中，生产设备的配备和维修保养就不赘述，建议观察下现场的防虫防鼠设施，有无安装灭蝇灯、有无放置粘鼠板，是否处于正常工作状态？有没有根据需要安装紫外灯或臭氧发生器？紫外灯管被管理么？多久更换？整个工作区域的照明如何？检查区域和岗位的照明要求要比正常工作区域的稍高一些。03 现场QC走在生产现场，我们会经过一条条生产线，这时建议凑到近处去看一下生产线上有没有放置标准品或标准书、作业指导书等，有的企业还会设置专门的留样品放置区。我比较喜欢做的事是抓住一个现场QC，问他如何首检、如何巡检，再看一下他当时的检查记录表，做不做、做的好不好都一目了然。如果可能的话，这个时候还可以随机记录现场工人、QC的工号或者姓名。在制造现场，也建议记录下现场使用的原料的品目、批号、供应商。04 实验室走过了车间，我们还会进到实验室。实验室里各种实验设备，总会让我小小的兴奋。首先看下是否配备了必要的设备，这也是对审查人员自身的一个要求，他必须对产品有一定的了解，知道产品的关键控制点。其次要看下检测仪器是否在有效的检定校准周期内，查看一下相应的报告也是有必要的。一般在实验室，都会在设备或仪器旁边张贴标准操作方法，我们可以邀请实验人员进行一下讲解或者演示，一方面确认测试方法的可靠性，另一方面也可以了解实验人员对仪器的熟悉程度。05 仓库5S活动、物料的仓储保管、批次管理、可视化管理，很多信息都在这里可见一斑。首先，物料的保管和保存是否有一定的要求，湿度、温度、堆叠高度，仓库现场是否满足这样的要求？是否有检测仪器和记录？仓库中的良品、不良品是否分开放置？我并不主张一定要划区域，场地条件有限的，也可以采用标识管理，只要达到区分的效果即可。对于仓库里的物资，有无台账？有没有顾客提供的物料，对于这部分物料又是如何进行管理？对于生产物资，有无检测状态标识？是否进行先入先出管理，如何实现？这时，建议随机记录原料和成品的批次号备用。06 会议室开始下一阶段的文书检查，这时在现场记录的信息就要发挥作用了。借用这些信息，我们可以了解企业日常质量管理工作的开展情况。通过原料可以引申出供应商管理评价，物料的入库检查，不合格品处理；通过成品可以了解到企业的追溯性管理；通过人员可以查看企业对人力资源的管理，人员的岗位要求，资格证书，培训记

录等。