

别让供应商成为你的“供应伤”！

统计证明，企业产品的质量问题的，80%来源于供应商，同时供应商的质量也成为企业最具风险的因素之一。那么如何避免供应商管理的“黑洞”？如何防止供应商成为你的“供应伤”？如何有效地遴选、考评和审核供应商？

在刚刚结束的 BSI 主办的【供应链质量战略的困境、机遇与挑战】2014 SCOR 战略中国最佳实践高峰论坛上，来自业内标杆企业的专家，与 130 多位来自各行业的质量精英做了精彩对话，与大家分享了行标企业供应商质量管理的最佳实践。问题个个切中要害，回答句句一针见血，绝对干货！跟着小编，一起来看看质量大咖们如何应对供应商管理过程中的各类难题吧！

现场专家包括：

- 德尔福派克(亚太区)供应商质量高级经理李宁女士
- 前飞利浦、施耐德供应商质量高管，天正集团首席质量官、著名供应链质量管理专家梁小萍女士
- BSI 中国解决方案总监刘喆先生

Q1: 供应商过程稳定性差，却要求偏差接受怎么办？

梁小萍：

首先，要求供应商在生产前做出责任声明，确保所有生产过程的原材料和生产方法与批量供货完全一致，并规定出现偏差时所需承担的责任。

其次，让供应商提供质量控制计划，确认在各个阶段供应商所采取的质量控制方法、检验手段和指标。确保供应商在整个流程中所做的质量控制计划符合企业的要求。

另外需要注意现场证据的收集，确保自己清楚问题所在，同时与供应商沟通，让供应商意识到自己的问题所在，并帮助其整改。

如果是由于早期量小而导致的，那么得扩大试装试生产的时间段。

Q2：如何增加对独家难以替代的供应商谈判的权利？

李宁：首先，从设计上来讲，应尽可能要避免独家供应商的这种情况，应积极开发合格的第二供应商。其次，在没有找到可替代的供应商之前，与供应商的沟通是极为重要的。

当遇到某个质量问题的时候，或者需要供应商进行改进时，让客户参与进来，借助主机厂的力量，让事情变得更加透明化。此外，还可以借助像 BSI 这样的第三方审核机构的力量，因为实际上主机厂也在借助第三方机构的力量和独家供应商进行谈判。

Q3：如果原材料不能够直接送到公司，而是送到了下属的工厂，那么如何检验它的质量，如何进行称重，重量确定及在公司入库？

李宁：建议采用 ‘consignment’ 的形式，也就是公司付钱，让供应商直接去下属工厂，代劳加工。这样做的**前提是，首先这个下游供应商必须是公司能够控制的供应商**。双方在合同初期，必须约定：下游供应商称重、计算、控制质量及核算收量的方式方法，确定质量检验及质量控制的负责人；并确保下游供应商执行到位。

Q4：供应商反复出现同样的问题，怎么办？如果供应商做的是自己不了解的特殊工业，怎么管理？

梁小萍：对于某些 8D 处理的很好而实际落实得不好的供应商，**一定得去现场落实供应商的 8D；8D 恢复问题又重复出现的供应商，打分的时候则需要制定不同的权重**。实际操作中，建议每月召开“最差供应商会议”，让公司的生产、质量、技术人员与这些供应商进行面对面交流。确定问题的根源是供应商的问题还是我们自己的问题。如果是我们自己的问题，譬如我们的图纸不好，交期不符合其生产周期，采购合同出了问题等等，那么就通过与供应商沟通，自己去更正。如果是供应商的问题，那么就通过指标来约束供应商，比如可以规定如果供应商出席此类会议的次数超过三次，那么将取消该供应商。

李宁：作为供应商质量管理人，还需要提升自己识别和诊断供应商的能力。具体说来，建议同类产品选择 3-4 家供应商，在同类型供应商提供同类产品的时候，我们应经常去供应商现场，做一个综合地比较，分析哪些环节是必须增加控制方法的？哪些是需要增加防错手段？诸如此类。然后强制要求供应商采取相应的措施。这种方式对供应商来说是有益的，因为供应商的质量可以提升；对于我们供应商管理人的诊断能力也是很好的提升。

Q5：对于采购份额比较小，但是技术上又是不可替代的原材料供应商，应该怎么处理？

李宁：这种情况下，这种合作方式实际上是非常微妙的，你不能被他左右，你也不能左右他，这实际上就是一种博弈。**此时沟通变得非常重要。**

刘喆：此时沟通变得非常重要。在与此类供应商管理高层的沟通中，应注意度的把握。**沟通的前提是为大家建立一个共同的有效的渠道。**对供应商提出要求时，首先确保你的要求是到位的，是真正能够帮助供应商的，能够帮助对方的经办人或者经手人在其自己内部整体管理能力的提升，这个很关键。

Q6：多品种、小批量的公司如何制定供应商质量管理战略？如何避免供应商变成竞争对手？

梁小萍：多品种小批量，首先要学习国外流行的模块化设计，让自己具备弹性和灵活性，学习质量卓越。卓越绩效主价值创造链分为四个部分：采购、研发、生产、销售。

李宁：需要做采购战略，将采购进行集中化。小批量多品种，更加要把你的采购的金额集中化，一定要控制供应商的数量。

另外这种情况，还上升不到供应商质量管理，说供应商质量的控制更合适。在这种阶段，做好被动式管理是极为重要的，即抓好产品的实物质量，一旦出现质量问题及时去补救，不要影响到你的生产。**当量上升到一定规模的时候才上升到供应商管理。**

Q7：对于不同质量管理水平的供应商，以及既供高端也供低端物料的同一个供应商，该如何管理？

李宁：对于汽车行业而言，质量是跟着标准走的，没有标准没有质量。不管是高端也好，低端也罢，把它化解到工程标准里面去，所以没有所谓高端低端，只有标准。所以我们倡导的是前期把客户的要求识别透彻，然后转化到零部件的 SOR 里去，形成零部件的标准。这样就变成了一个标准执行的过程。一旦零件的设计方案、标准定下来之后我们会进行风险识别，对要求高的零件，我们会进行一些高要求的过程控制，预防它的质量问题的发生。对于要求低的零件，它的标准也比较低，那么制定相应的控制计划。对于供应商质量来讲，只有一个标准，符合标准就是好的质量，不符合标准就是不好的质量。

梁小萍：如果是属于管理混乱性质，则首先要区分物料的各种等级，做好 BOM 管理。在 BOM 表里需要清晰地标明供应商及其材料。并进行条码管理，将 BOM 体系延伸到供应商。对于既供高端也供低端物料的同一个供应商，则应让供应商根据名称区分等级，并加以识别，注明各类材料是分别提供给哪些客户的。另外还需要进行条码管理，确保其生产上不能混料。其次，寻找战略供应商。

刘喆：如果高端低端是从成本和质量方面来考虑的话，因为企业给供应商的价格低，而导致供应商没有使用某些检测工具或手段，这时**质量人应在所有流程的关键点中，识别**

出哪些关键点是最为重要的，以及你所给的低价格能够支撑供应商做出哪些关键点测试，从而进行质量控制。

Q8：在对问题供应商进行帮扶的过程中如何评价和促进审核人员，也就是 SQE 的工作绩效？

李宁：首先要做好员工的标准化，确保你的员工足够 qualify，有统一的标准去审核供应商。通过定期召开一些会议或者研讨会，比如召集尽可能多的 SQE 去同一家供应商，审核出不同的问题，然后给大家分享，努力做到人员的标准化。关于 SQE 的绩效，除了常规用供应商的问题数量、交货及时率、批次合格率、PPN 去审核这个 SQE 的绩效外，我们更倡导整个供应商的绩效就是我们 SQE 团队的绩效，在日常工作当中发现每个人的不足，然后帮助 SQE 提升。

梁小萍：如果你的供应商很多，而将供应商分到各个 SQE 承包管理。这种情况下，将供应商的表现作为 SQE 的业绩，是可以的。绩效管理其实有一个宗旨是说绩效不一定是你造成的，绩效是 SQE 去推动这件事情达标的推动过程，指标只是让 SQE 担负着一个推动的责任。可以尝试采取 SQE 换区域的方式，评估 SQE 的绩效。

Q9：在供应商帮扶的过程中，整改方案很难落地，如何让帮扶工作变得更加有效？

李宁：首先要评估供应商在企业的供应商战略中所处的位置。如果供应商处于一个比较重要的位置，那么需要全方位地去帮助他，必须做好长达一年左右的打长期仗的准备，帮助供应商改变。如果只是普通供应商，并且企业对该供应商没有太大期望的话，则可以针对供应商的问题点，逐一解决即可。**其次，制定供应商质量控制点，进行分级打分。**确定哪些项目是不可以 fail 的，是必须整改的，哪些项目是可以允许有多少 fail 的。然后分阶段整改，第一阶段先整改不能 fail 的项目，第二阶段再从余下的整改清单中挑选进行整改。厂房的改造一般情况下不到万不得已最后一条整改项。所以要进行阶段性的、有战略性地帮助供应商改进，不能把所有的要求一股脑地给供应商。

梁小萍：SQE 需要提升自身能力，善于判断整改方案是否抓住关键点，是否是对供应商对症下药。另外，一次性的整改方案还算不上帮扶，帮扶是需要多次的较为长期的帮助供应商改进的过程。

Q10：公司每年都要求降低采购价格，但实际的采购成本一直都在上升，如何解决这个问题？

李宁：首先取决于对供应商的管理和开发的方式。前期的标准和性能要求以及客户要求的识别很重要。

除了谈判以外，**考虑采购国产化**，梳理供应商整个流程，看看是否能够发现一些潜在的降价因素及供应商效率是否有提升空间。

梁小萍：在实际操作中，除了通过 6sigma 等帮助降价外，可以采取多家供应商投标竞价的方式，评估供应商是否有降价空间。

以上资料根据论坛圆桌讨论的录音整理而成，仅代表嘉宾个人观点，不代表 BSI 立场。