

Hisense



UEFA  
EURO2024  
GERMANY

2024欧洲杯™全球官方合作伙伴

# 零部件的质量控制与要求

## — 供应商质量管理

青岛海信日立空调系统有限公司

Hisense



UEFA  
EURO2024  
GERMANY

2024欧洲杯™全球官方合作伙伴

# C 目录 CONTENTS

- 1 物料质量交付
- 2 供应商储备选用
- 3 供应商管理维护
- 4 供应商培育赋能
- 5 供应商优化淘汰
- 6 供应商合作共赢

# 一、物料质量交付

## 1、海信的四个交付 >> 物料质量交付



- 1、新品阶段，与供方技术人员充分握手交互，供方匹配对应的5M1E。
- 2、物料质量成熟后，发放批量采购许可，供方必须保证5M1E稳定。

客户要求



供方承诺

## 基于物料交付的管理架构

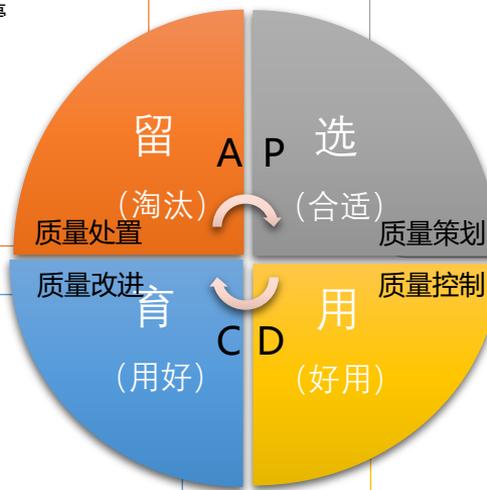


- 强化供方资质管理，源头保证引入优秀供方资源。
- 强化部品资格管理，保证资质给予过程合规性，保证新物料的质量满足批量采购条件。
- 三块业务相互制约，保证权责利均衡。

# 一、物料质量交付

## 2、供应商管理主线 >> 选用育留

- 管理流程完善与优化
- 技术标准制修订与完善
- 供应商处置(限额、限选、停供、淘汰)
- 先进质量管理引入与推广
- 竞品与行业供方管理对标

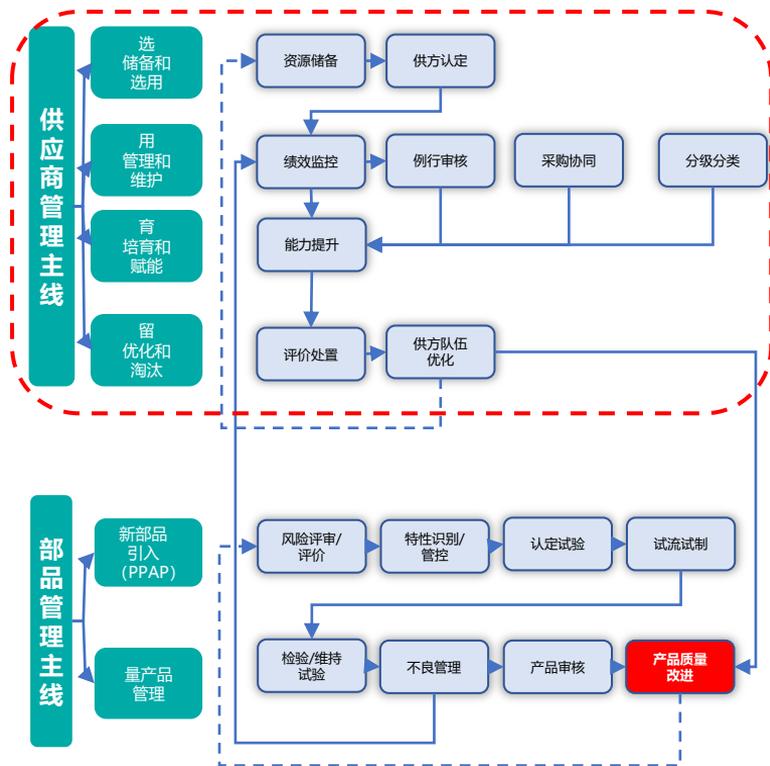


- 资源储备 (潜在供方)
- 门槛审核 (技术门槛)
- 引入评价 (现场审核)
- 部品认定 (物料认定)
- 供应商定点 (招标)
- 合格供方名录 (SRM)
- 质量协议 (质量约束)
- PPAP

- 运营管理、体系能力提升
- 前置管理与预防
- 工艺流程、过程能力评价
- 试验检验能力与认证
- QC小组活动开展与质量改善
- 关键技术研究 with 改进
- 信息化、自动化、智能化应用

- 控制计划 (技术主线)
- 品类管控策略 (管理主线)
- 二级供方管理
- 供应商分类分级管理
- 质量审核(体系+技术)
- 过程审核 (重点工序)
- 5M1E变更管理
- 专项问题改善
- 指标、月度&季度评价
- 质量约谈、处罚、考核

## 基于选用育留的管理地图



## 二、供应商储备选用

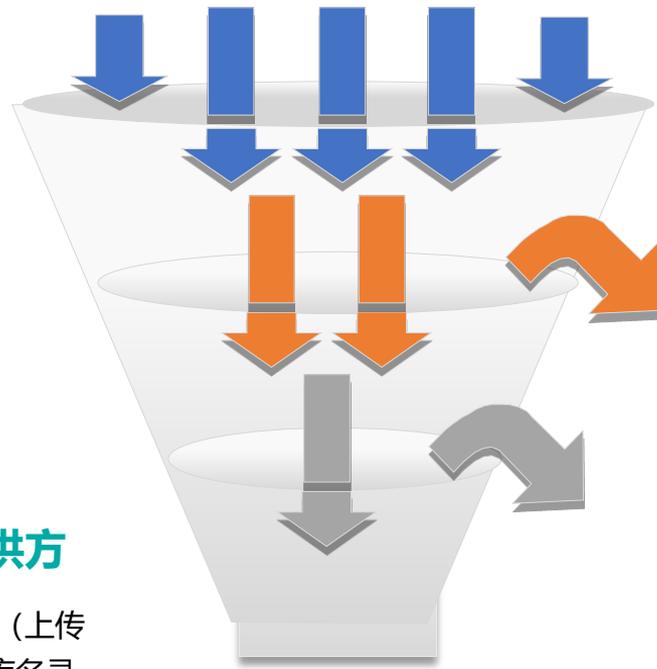
### 1、供应商储备 >>> 四级名录--资源池和潜在供方

#### 一级：资源池

行业洞察（看上游）→行业信息调研（品类）→供应商资质调查→邀请现场交流/走访→优劣势分析→纳入资源池。

#### 二级：潜在供方

品类资源规划 → 供方筛选（资源池）→ 潜在供方注册（上传资质材料）→ 资质审查 → 现场审核 → 摸底 → 潜在供方库名录



## 二、供应商储备选用

### 2、供应商选用 » 四级名录--认定供方和合格供方



# 三、 供应商管理维护

## 供方管理技术主线： 品类控制计划

工程过程、操作描述、工装设备、特性、过程规范、评价技术、样本及控制方法。

### 供方管控要素

- 供方原控制计划
- DFM评审

### HAPQ技术要求

- 认定基准,检验指导书
- 通用质量标准
- 部品手册

### 历史不良问题

- 不良案例
- 故障地图
- 通用质量标准

### 各供方质控方式

- 人员检验
- 设备、工装检验
- 自动化、视觉对比

### 参数对标

- 参数合理性
- 参数公差管理 (精度)

原材料管理：入  
检标准、仓储、  
配料...

作业前准备：物  
料、人员准备、  
设备工装点检...

关键工序：人员  
资质、设备、工  
装管理、参数管  
理、现场规范...

检验管理：检验  
工装、设备管理、  
检验标准、检验  
人员...

成品管理：包装、  
周转、存储、运  
输...

### 数字化管控

- 实时监控
- 不良预警
- 数据追溯

### 分类分级管理

- 分类分级评价
- 赋能计划
- 复评

### 例行/飞行审核

- 技术审核表
- 体系审核表
- 关键过程审核表

### 二级供方管理

- 二级备案
- 二级审核标准
- 二级审核计划

### 三化推进

- 生产自动化
- 人员专业化
- 管理信息化

### 全成分分析

- 图谱标准建设
- 飞行抽检计划

### 维持认定

- 风险物料年度覆盖
- 半导体X-RAY半年覆盖

### 三级指标管理

- 客诉不良率
- 制程检测合格率
- 管控参数执行监控

## 供方管理策略主线： 品类管控策略

品类、失效模式、失效原因、失效环节（二级零部件、制程、流程体系）、关键特性、执行角色、管控方案、管控标准、管控频次、固化文件

# 三、供应商管理维护



## ① 分级分类管理



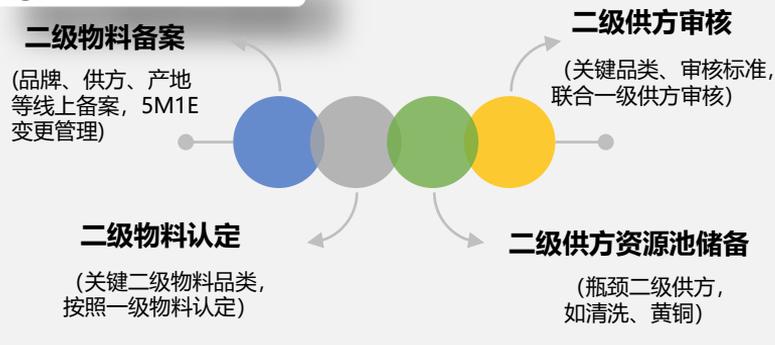
## ② 供应商审核



## ③ 供方变更管理

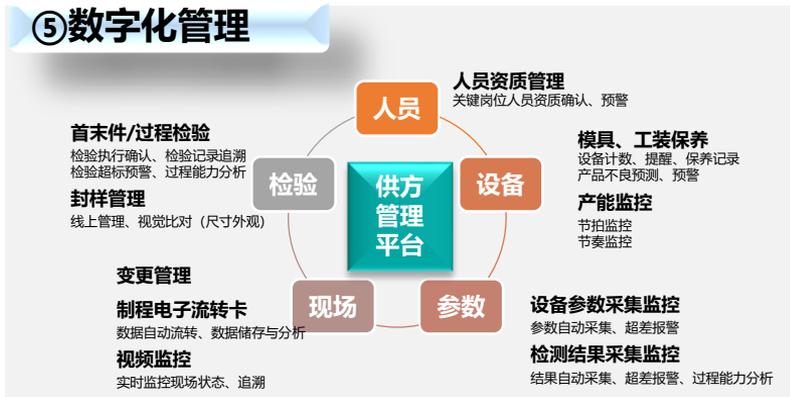


## ④ 二级供方管理



# 三、 供应商管理维护

## ⑤ 数字化管理

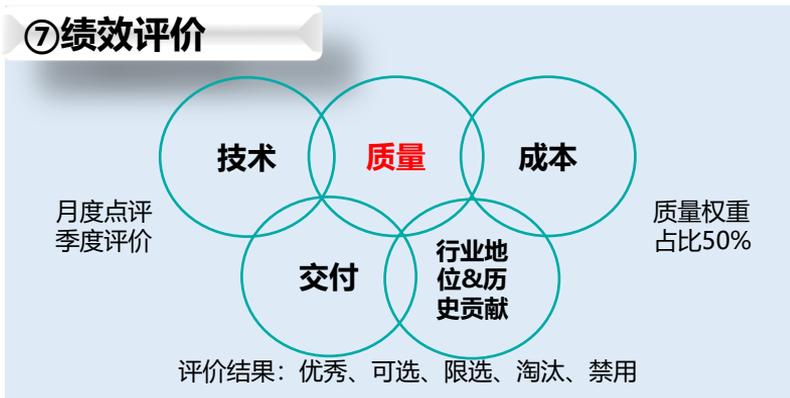


## ⑥ 绩效监控



根据指标表现即时触发供应商改善、审核、约谈、限选、停供等

## ⑦ 绩效评价



## ⑧ 考核与激励

### 质量指标考核

来料不良率、上线不良率、停机损失率、AFR等，等级评价、份额调整、限禁选与淘汰等。

### 质量事件考核

制程批次质量事件、市场批次质量事件、私自变更、弄虚作假等



### QC改善与激励

季度QC课题发表，优秀课题评价与激励

### 集团、公司评优

战略合作伙伴、质量卓越奖、优秀供应商等年度供应商大会大奖

# 四、 供应商培育赋能

## 1、 供应商赋能培训

常设供应商质量提升高管研修、管理人员能力提升、检验人员能力提升系列课程，从一把手到执行层，全面拉动供应商优化质量策划、预防、把关能力，及全员质量意识。



### 质量管理能力提升赋能培训：

**培训对象：** 供方质量、工艺、制造等领域管理层

**培训内容：** 质量管理意识、工具应用等方面培训

如全面质量管理、质量复盘、PPAP、8D、5W、流程建设、QC活动及其工具应用等；另有管理标准、技术标准的解读和拉通。

### 供应商质量提升高管研修班：

**培训对象：** 供应商质量分管领导

**培训内容：** 质量意识

质量管理是“一把手工程”，一把手的表率作用对组织的影响是很大的，员工可以从企业一把手的言行中判断一件事情的重要性。一把手需要给业务环节配置适当的管理资源从而推进能力的提升。

### 质检能力赋能培训、考核发证：

**培训对象：** 供应商IQC、IPQC、OQC

**培训内容：** 问题意识、检验技能和检出力

如抽样等检验基础知识、案例/雷区培训、检验标准、手法、记录等

另有检验实操培训，理论+实操双培训考核合格后，发放合格证，具备检验资质。

## 2、 供应商联合项目

- 管理体系诊断和帮扶
- 过程管理能力诊断和帮扶
- 关键过程能力评价和提升

三类供方管理帮扶

Workshop工作坊

- 开展供应商Workshop工作坊，专项能力研讨和提升，如新品管理
- 结营时，对贡献度较大的供方个人进行荣誉证书和现金激励

- 同品类供方月度点评交流会—问题共享、经验共享
- 组织同品类供方交流走访活动—对标和追赶

现场点评和交流

供应商专家聘任

- 邀请供方电控板工艺和DFM可制造性领域专家开展交流会
- 聘任供方专家为部品技术及加工制造专家，参与新品评审

- 针对TOP问题、疑难问题成立联合改善项目组
- 项目结项时，对项目成员（含供方）进行1%的先进激励

联合改善项目

年度优秀供应商评选

- 年度举办优秀供方评选时，对在联合项目中表现优异的供方进行专项加分
- 召开大会，表彰质量优秀供应商





## 供应商优化淘汰

- 针对存在诚信、廉政问题的供方，一经发现立即淘汰；
- 针对能力不足，持续改善不达标的供方，执行优化淘汰；
- 针对绩效结果下滑的供方，执行限选/停供，限期整改。

# 六、 供应商合作共赢

“双赢”，一直是海信对待合作伙伴的态度  
“在奋斗的道路上相互扶持，在成功的峰顶携手欢呼”，这是海信对美好未来的期待

01

## 质量数字化建设

以数字化转型支撑质量发展，驱动质量数字化、智能化，联合搭建供应商管理平台，共同受惠

02

## 联合改善

联合研讨产品技术方案、整机应用场景、产品使用环境、器件对比分析

赋能项目开展程序、工具方法应用、改善结果评价

03

## 技术合作

新技术、新材料、新工艺、新设备等四新技术合作

技术专家、试验资源、专业研究和检测机构协同

生产工艺、装备技术支持

04

## 质量工具方法

整合集团内部培训资源

提炼优秀改善案例，树立质量标杆

开展QC小组活动，策划全球供应链QC发表大会

Hisense



UEFA  
EURO2024  
GERMANY

2024欧洲杯™全球官方合作伙伴

谢谢