

# 供应链环境中质量文化的创建

## 编者按

本文2019年5月发布于《质量杂志》。文章指出过时的质量管理体系不利于公司发展,随着业务需求的复杂化,基于更先进科技的现代质量管理体系需要被开发和应用以提高工作效率。企业应立足于实际的供应链环境,监测质量管理体系的提升,以及由此实现的质量改进。作者索菲亚·芬恩拥有约翰霍普金斯大学生物科学管理事务硕士学位、10年以上监管行业的质量经验,是ASQ认证的质量审核员。

每个人都意识到过时的质量管理体系不利于公司发展,但生产件批准程序(PPAP)真正让人意识到问题的严重性。PPAP是用来确定供应商是否已经正确理解了顾客工程设计记录和规范的所有要求,以及其是否具有潜在能力,在实际生产过程中按规定的生产节拍满足顾客的要求。虽然最初这只是汽车行业的一个标准,但PPAP在许多行业中的应用日益广泛。

欧博诺的供应商开发工程师沙内·艾伦发现这个问题的严重性是因为2018年的一次经历:为了完成一个供应商组件的PPAP,他需要在至少八个不同的软件系统之间来回切换。这八个软件包括一个已经有10年历史的定制内部部署系统、两个电子表格跟踪器、电子

邮件、Adobe Acrobat、Minitab、SharePoint和一个单独的库存管理系统。

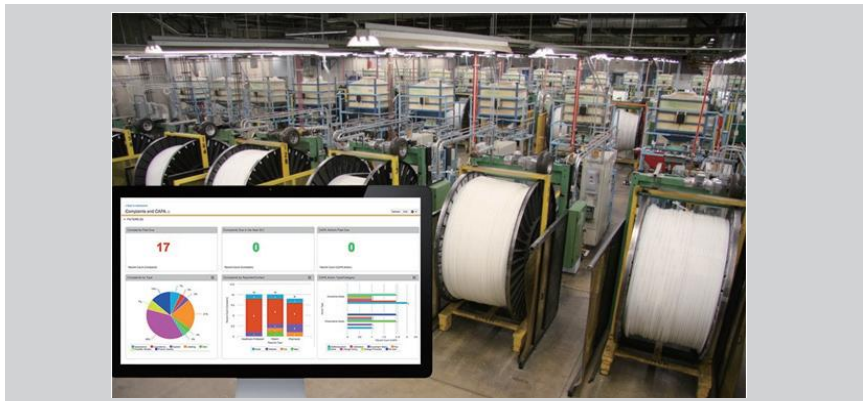
这些软件系统之间是独立的,因此所有的信息都是孤立的。在每次切换过程中,工程师需要手动输入至少三次数据。这不仅浪费了很多不必要的时间,还容易因为手动输入造成差错。这都不符合公司承

诺提供给供应商高质量标准的服务要求。

“像许多其他流程一样,我们的PPAP是多年来由不同的管理者在不同的时间、根据不同的目标建立起来的。”艾伦反映,“这使得现有的流程无比复杂,急需有人帮助我们摆脱困境。”

## 老质量管理体系不堪重负

如果你曾经负责管理供应商,我相信你会对这种情况感到熟悉。在当今大多数跨行业公司中,供应商的质量管理流程由很多内容拼凑组合而成,包括类似于内部部署软件、电子邮件,甚至还有质量团队为完成



其工作而制作的纸质文件。

在全球化市场中,公司常常依靠不同的供应商、销售公司和合同制造商来实现其业务目标。供应商情况的复杂经常导致沟通不畅,有效控制文件和质量管理就变得很困难。

传统的供应商质量管理(SQM)系统已经不适合当今不断变化的复杂业务需求。几十个甚至数百个供应商使得这些老旧系统变得不堪重负,难以进行有效地交流和管理,使质量管理的可视性、一致性和控制性变得几乎不可能。

这种令人遗憾但非常常见的情况解释了为什么LNS Research的一项研究项目显示,现代生产件批准程序(PPAP)采用率“同比增长27%,2019年展现出更有利的趋势”,并预计“对于质量领导者来说,其采用率的增长意味着有了更便捷的选项,可以获得更好的成效。”

在下面的章节中,我们将探讨欧博诺选择和采用现代质量管理体系和文档控制解决方案的发展历程,以及因此实现的质量改进。

### 如何理顺和简化质量管理体系

2018年,欧博诺的质量管理总监瑞恩·弗莱泽和质量团队的其他成员认识到,他们在追求过程效率以推动整体业务增长到达了一个关键时刻。

在评估了目前的质量管理过程和体系之后,他们统计分析了超过14个独立的体系。与PPAP的示例一样,这些系统中的大多数都是过时的。在将自身的质量管理现代化、简洁化和统一化后,现如今的重点是

优化供应商质量管理体系。

艾伦分享道:“我们花了一年的时间来抉择解决方案。首先要确定项目范围、定义和需求,从而生成一串候选解决方案名单,再将长名单精简为短名单,根据项目需求对短名单进行分级,同时将这些解决方案展示给利益相关者,最后选定解决方案。”

“欧博诺据客户需求和项目需求对方案进行了分级,客户可以根据自己的需求进行选择。例如供应商用户们可能会选择在他们的报告中内置与Oracle集成的解决系统,该系统能被应用于自制的软件中,在不同的应用活动中表现优秀,同时还具有价格优势。”

经过这一深入的评估过程,欧博诺选择了Veeva Quality One公司,为其用户提供一种统一的、基于云的质量管理系统和文档控制解决方案。自此,欧博诺真正的工作可以开始了——解析和简化几十年来建立起来的老系统。

欧博诺作为Veeva的实施专家,对每个质量过程都进行了彻底的评估。艾伦回忆说:“在我们工作结束时,我们会与每个业务部门坐在一起,让他们清楚地说明每个流程的具体内容,这有助于暴露差距,进行进一步的改善。”这个评估使得欧博诺和Veeva成功简化流程并应用最新质量管理体系。

### 科技推动质量文化

欧博诺新的统一解决方案预计即将上线,首推供应商质量管理体系。欧博诺也同时在考虑全球业务

的扩张。

该方案的初始测试和前期试点已经获得一定成效,仓库员工和其他工程部门等内部利益相关者都能够实时访问和处理不合格的材料报告等相关记录,减少不必要的沟通环节。

在推广新解决方案的下一个阶段,欧博诺打算将供应商引入共享系统,预计也将获得理想的成效。

“通过让供应商访问共享平台,他们可以获得所需的文档,就不需再利用电子邮件来回传递信息和文件了。”艾伦说,“新方案还允许供应商用自己的话直接去回答纠正措施和偏差请求。”

从供应商的角度来看,由于业务流程效率提高,提供与标准化工作流相关的记录和文档的共享平台逐渐成为行业标配。通过浏览器访问平台提高了工作效率,供应商更能将精力专注于创收活动,而不是行政管理上。

允许供应商实时访问质量记录只是质量管理体系升级到云技术的重大变化之一,它还保证了团队随时随地都可以工作的安全性。

“基于云系统,我们也有了移动接入平台。”艾伦说,“现在,当我在车间工作时,我随时可以拍照并上传到平台中,这无疑提高了工作流的事件响应速度和效率。”

至于过去让艾伦沮丧的PPAP程序,欧博诺已经将涉及八个系统的旧系统减少到只有Veeva QualityOne、库存管理系统和一个电子表格,并计划在下一个新系统推广阶段将电子表格进一步剔除。📄

(赖可 编译)