

质量管理在莱钢备品备件采购中的应用

曹晓巍

(莱芜钢铁集团有限公司 机械动力部, 山东 莱芜 271104)

摘要:莱钢针对设备、备品备件采购中面临的物资种类繁多、供应范围点多面广、供货渠道宽、采购过程复杂等问题,采取质量管理体系,即实施源头管理、加强过程控制,组织多种采购方式相结合的招标采购,落实质量管理职责,强化质量验收,坚持质量跟踪制度,实现了库存物资全部合格,质量满意率99.5%。

关键词:备品备件;质量管理;采购过程

中图分类号:F273.4

文献标识码:A

文章编号:1004-4620(2012)06-0068-02

1 前言

质量管理是一项长久性的系统工程,建立质量管理网络、健全制度、严格考核是建立质量管理长效机制的有效保证。莱钢机械动力部按照QES管理体系的要求,结合质量管理工作实际情况,坚持开展以质量管理创新为主题的系列活动,全员参与质量管理与控制,每月召开质量分析例会,剖析质量问题的根源,制定相应改进措施,质量管理水平不断提高。

2 采购供应中面临的困难

莱钢机械动力部负责莱钢的设备、备品备件及材料的采购供应工作,物资种类繁多,供应范围点多面广,供货渠道宽,采购过程复杂,质量管理工作难度加大。存在的困难和问题有以下几个方面。

1) 生产建设对设备、备品备件及材料质量要求普遍提高。近几年莱钢在改扩建工程建设中,对工程质量、设备寿命、使用年限都有较高的要求,采用了较多的先进技术和新材料,工程监督和建设人员责任心普遍提高,因此对设备、备品备件及材料质量要求也不断提高。

2) 市场因素造成质量控制难度加大。由于市场经济和利益的驱动因素,各种产品生产厂家质量差异较大,辨识困难。

3) 品类繁多,全面监控难度较大。从大型设备材料、金属材料、耐火保温材料,到笔墨纸张等,供应商多达几千家,供应范围点多面广,质量监控和检测存在较多困难,加之缺乏必要的检测设施,故难以保证采购质量。

4) 人员责任心和整体素质还有待提高。质量管理和质量控制需要员工具有较高的质量意识和

责任心,同时也要求具有较高专业技术素质,特别是应具备经营管理知识、市场分析判断能力、商品知识、技术标准识别能力、产品检验检测基本知识和能力等,这些综合知识和能力的不足和不平衡,也是质量管理水平进一步提高的障碍。

3 质量管理采购措施

机械动力部在实践中逐步形成了一整套较为完善的质量管理体系,在采购过程中设置监控点,即对计划、采购、检验、仓储、出库、使用等环节进行质量监控,规范优化了质量管理的操作程序和工作流程,进一步强化了控制措施。

3.1 实施源头管理、加强过程控制

为了确保采购的产品都是精品、合格品,实施源头管理,加强过程控制,加大管理力度,杜绝不合格品进入生产建设现场,采取以下3方面措施。

1) 强化供应商管理。莱钢机械动力部实施源头控制,不断强化质量管理工作,专门制定了《供应商管理规定》,规定了供应商的准入评审、考核评价和档案管理等内容,特别是针对供应商的考核评价,从产品质量、价格、服务、合同履约率等内容详细规定了评分的标准,使供应商的考核做到有章可循、量化规范。首先,在实际工作中,相关科室从供应商准入制开始,严格按程序对供应商资质、生产能力、质量保证体系、经营能力、质量保证能力、商业信誉等有关方面进行考察、评估,评估合格后整理出书面材料,由领导审批后方可进入招标范畴。其次,按照《供应商管理规定》的要求,对现有供应商按照类别实行百分制考核,在季度考核中依据得分情况,按5%~10%实行末尾停供制,即停止投标资格3个月;年度考核,实行末尾淘汰制,淘汰比率为5%~10%,被淘汰者半年内不得进入招、投标范畴。2012年已组织2次动态绩效评价考核,有14家不合格供应商被取消招、投标资格,有20余家实力

收稿日期:2012-10-26

作者简介:曹晓巍,男,1973年生,1998年毕业于中央党校函授学院涉外经济专业。现为莱钢机械动力部经济师,从事采购管理工作。

强、信誉好、业绩优的供应商准入参与招标,较好的培育了区域竞争市场。

2)严格采购计划的提报和审核。要求各库站提报计划时必须写明名称、品种、规格、数量,有特殊要求的要注明厂家、品牌以及质量参数、技术参数等,否则退回计划。计划员加强对计划准确率的鉴别、识别,及时发现和纠正各库站提报的材料计划中存在的问题。

3)强化合同管理,严格合同的签订和审核。合同签订时,严格按照招标所确定的厂家品牌、规格型号,特别是质量技术要求等。合同实行6级审核,由不同科室、不同人员层层把关。

3.2 组织多种采购方式相结合的招标采购

在现有邀请招标的基础上不断扩大公开招标的范围,积极探索实施总量承包、国产化替代、寿命计价和联合储备等多种采购方式,做到采购精品。

1)精心组织招标采购,积极推进公开招标,使招标进一步公开、公平、公正,增强了质量与价格的竞争性,从而保障了采购物资的质量。注重招标细节,精心策划方案。优化评标程序,创新采购模式,不断强化“性价比”分析,以性能、价格、服务分析为基础,对技术复杂、价值量高、消耗量大的关键材料进行攻关,按照管理上先进、技术上可行、经济上合理的要求,提供“性价比”更高和更能满足现场需要的材料。

2)扩大总量承包范围。2012年,在2011年3个品种总量承包的基础上,进一步扩大总量承包范围。包括7台烧结机篦条,2条轧线的初轧辊、立辊、支撑辊和工作辊,4条皮带机托辊等品种,分类进行年度总量承包,采购金额将达2 600万元。水处理系统全部实行总量承包,在保证水质处理效果的同时,降低采购成本近千万元。

3)研究探索设备国产化替代,加强与国内同类产品生产单位的对标工作,积极推进重点设备备件国产化替代。加快研究制定进口备件占总使用量的采购比例,尝试推行备件国产化比例达标考核。探讨部分类别进口备件与国产品牌的价格比,在保

证质量的同时防止价格垄断,降低采购费用。借鉴型钢炼钢洁净钢平台项目高压变频器 and 型钢炼铁干式变压器国产化替代分别降低2/3和1/2采购费用的成功经验,全面推行高压变压器类备件国产化采购。根据详细技术参数和订货数据,积极寻找进口仪器仪表国产替代品牌。

4)在中宽带生产线推行以吨钢产品计价的轧辊寿命计价采购新模式,取消轧辊储备,大幅降低库存资金占用。加强与济钢等兄弟企业的沟通,对1 080 m³高炉炉顶设备等大型备件以及西门子电气设备,实行在山钢集团内部联合储备的方式,减少采购数量,降低储备资金,保证了备件的质量。

3.3 落实质量管理职责、强化质量验收

严格质量控制管理程序,明确质量控制责任。入库验收要达到3个符合:合同品牌与招标要求相符合,品牌与合同内容相符合,质量指标与技术验收标准相符合。内容相一致方可办理入库手续。设立专职质检人员负责检查和抽查采购物资的质量,定期对各库站的库存物资进行抽查,发现问题及时反馈相关业务科室进行处理。针对价值量比较大的不锈钢材检验周期长、取样不方便的问题,专门购进便携式金属分析仪进行检测,提高了检验效率和准确性,保证了不锈钢材的实物质量。

3.4 坚持质量跟踪制度

为强化对设备、备品备件及材料质量在使用过程的监督与控制,几年来,机械动力部对影响生产的部分产品进行了质量跟踪调查。定期到二级厂矿走访了解质量信息和意见,发放《质量跟踪登记表》,由相关使用单位填写质量情况,及时了解二级厂对各类物资质量技术性能的要求,随时沟通交流质量信息,发现问题及时进行整改。

4 效果和体会

有效的供应商管理,从根本上保证了采购的设备、备品备件及材料的质量。据统计,莱钢机械动力部库存物资全部合格,问卷调查反馈质量满意率99.5%,2011年无因材料质量影响生产的事件发生。

Application of Quality Control in Spare Parts Procurement of Laiwu Steel

CAO Xiaowei

(The Machinery Dynamical Department of Laiwu Iron and Steel Group Corporation, Laiwu 271104, China)

Abstract: Pointing to some problems in the procurement of the spare parts, for example, the variety of the goods, widely range of suppliers and goods, complexity of the procurement activity, Laiwu Steel adopts the QS management, that is implementing source management and process control, organizing various purchasing method, implementing the management responsibility, strengthening the quality acceptance and insisting on the quality following system, achieved all goods qualified and a satisfaction rate of 99.5 percent of the quality.

Key words: spare parts; quality control; procurement process