

⊙与⊙的完美结合 | 解决方案
做什么与怎么做的

质量管理职位 工作手册

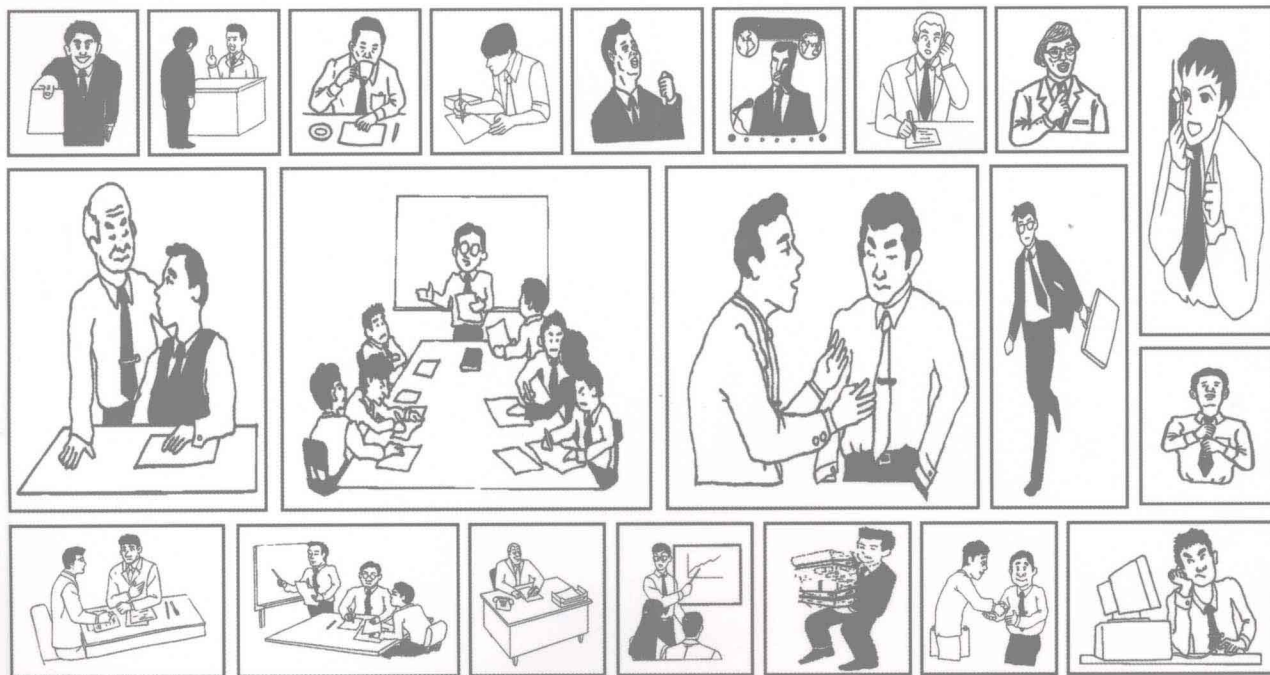
王光伟 编著

◀ 第2版 ▶



赠送光盘

The Perfect and the most Detailed Solutions



弗布克管理职位工作手册系列

质量管理职位工作手册

(第2版)

王光伟 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

质量管理职位工作手册/王光伟编著. —2 版. —北京:
人民邮电出版社, 2009. 1
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-19131-1

I. 质… II. 王… III. 企业管理: 质量管理—手册
IV. F273. 2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 171490 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行 3 个层面, 对质量管理的各项工作, 包括质量管理部组织管理、质量方针与质量目标管理、供应质量管理、制程质量管理、质量检验管理、质量控制管理、不合格品管理、质量改进管理、质量成本管理及质量管理体系审核与建立 10 项内容进行了详述。

“工作目标 + 制度模板 + 工具表单 + 工作流程”是本书的四大特点, 实务性、操作性、工具性是本书的三大特性。

本书适合质量管理从业人员、企业中高层管理人员、企业培训人员和专家学者使用。

弗布克管理职位工作手册系列 质量管理职位工作手册 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 王光伟
责任编辑 张亚捷
执行编辑 庞卫军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 20
字数: 210 千字
- 2009 年 1 月第 2 版
2009 年 1 月北京第 1 次印刷
- ISBN 978-7-115-19131-1/F
-

定 价: 45.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克管理职位工作手册”系列序



弗布克管理职位工作手册系列图书旨在解决中国企业管理的执行和工作规范问题。本套图书将企业日常管理的某类工作进行目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行的过程中更急需的是实务性的工具。只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

本套图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套图书的出发点。把每项工作的职责清晰化、执行细化、给出规范和流程是本套图书的三大特色。在职责清晰化中，读者能知道自己具体应当做什么；在执行细化中，读者能知道自己应当怎样执行，应当关注哪些具体问题；在规范化和流程化中，读者能知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本套图书中，我们将具有可操作性、可以在实践层面上提高企业执行效率的管理实务工具和解决方案以制度模板、工具表单和工作流程 3 种形式表现出来，为各岗位任职者提供参考依据。

为了便于读者更好地应用本套图书，特提出几点意见，以供参考。

1. 对于本套图书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业。

2. 读者可根据本套图书提供的模式，将所在企业每个部门的每个工作事项清晰描

述，并制定出具体执行的操作规范和工作流程。

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终实现“赢在执行”的目标。

弗布克

2008 年 10 月

再版前言

《质量管理职位工作手册》（第2版）从工作目标、工作事项描述、工作细化执行3个层面，通过制度、表格、流程3种形式，对质量管理的各项工作，包括质量管理部组织管理、质量方针与质量目标管理、供应质量管理、制程质量管理、质量检验管理、质量控制管理、不合格品管理、质量改进管理、质量成本管理及质量管理体系审核与建立10项内容进行了详述。

第2版《质量管理职位工作手册》在第1版的基础上，做了如下修订和补充。

1. 增加了质量控制的内容，强化了全面质量管理，从而使得内容更加全面和详细，改版后的内容条块化更加清晰，内容更加全面。

2. 重新梳理了工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标和事项更加清晰。

3. 改变了流程图的形式，将原来的工作步骤图形化，使流程图更方便实用，同时补充了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格，细化了部分制度，替换了部分内容，使之更具有实用性和针对性。

5. 简化了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的知识准备内容，使工作知识准备的内容更加简洁、实用。

6. 在内容表现形式上，突出了图形和表格，量化了工作事项，更加方便阅读和使用。

《质量管理职位工作手册》（第1版）出版3年来，读者给予了极大的关注。在本次改版的过程中，我们充分考虑了读者的建议和意见，对原来的内容进行了修订和补充，在此向广大读者表示感谢。因为时间仓促，书中难免有不足之处，欢迎读者朋友们批评指正，以便我们再次改版时做得更好。

在本书编写的过程中，孙宗坤、彭召霞、刘建芳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，包萨日娜、任建军、黄琳编写并修订了本书的第一、二章，王宁、任平均参与编写并修订了本书的第三、四章，叶亚宁、孙大伟、薛善瑞参与编写了本书的第五、六章，刘莉利、邹晓春参与编写并修订了本书的第七、八章，徐全忠、刘颖、侯彩虹参与编写并修订了本书的第九、十章，许进、马丽参与编写并修订了本书的第十一章，全书由王光伟统撰定稿。

编者

2008 年 10 月

目 录

第一章 质量管理部职责描述	1
第一节 质量管理部的职能、工作目标与职责	2
一、质量管理部的职能	2
二、质量管理部的工作目标	2
三、质量管理部的工作职责	3
第二节 质量管理部主要岗位工作职责	4
一、质量管理部经理	4
二、质量控制主管	6
三、质量检验主管	7
四、质量体系主管	8
五、质量控制专员	9
六、进料检验专员	10
七、制程检验专员	11
八、成品检验专员	12
九、质量体系专员	13
第二章 质量管理部组织管理	15
第一节 工作目标与工作事项描述	16
一、组织管理工作目标	16
二、达成目标的2个工作事项	16
(一) 质量管理组织结构设计	16
(二) 质量管理制度体系设计	17
第二节 组织管理工作细化执行	18
一、工作知识准备	18
(一) 质量管理组织结构设计原则	18
(二) 质量管理组织结构设计步骤	19
二、质量管理部组织管理工作模板	20
(一) 常规质量管理部组织结构设计模板	20
(二) 不同规模质量管理部组织结构模板	21
(三) 不同行业质量管理部组织结构模板	22
(四) 质量管理部组织管理制度模板	24

(五) 产品质量责任管理制度模板	27
(六) 质量经理工作责任制度模板	32
(七) 企业质量会议管理制度模板	34
(八) 质量管理教育培训办法模板	37
三、质量管理部组织管理工具表单	38
(一) 质量管理工作计划表	38
(二) 质量目标达成计划表	39
(三) 质量教育年度计划表	39
(四) 竞争产品质量比较表	40
(五) 质量计划实施情况检查表	40
第三章 质量方针与质量目标管理	41
第一节 工作目标与工作事项描述	42
一、质量方针与质量目标管理工作目标	42
二、达成目标的2个工作事项	42
(一) 质量方针管理	42
(二) 质量目标管理	42
第二节 质量方针管理细化执行	43
一、质量方针管理工作知识准备	43
(一) 制定质量方针的原则	43
(二) 制定质量方针的程序	43
(三) 质量方针包含的内容	44
(四) 质量方针实施控制标准	45
二、质量方针管理工作模板	47
(一) 食品加工企业质量方针模板	47
(二) 工程机械企业质量方针模板	47
(三) 质量方针管理控制程序模板	48
三、质量方针管理工具表单	50
(一) 质量方针实施对策表	50
(二) 质量方针实施评审表	50
四、质量方针管理工作流程	51
第三节 质量目标管理细化执行	52
一、质量目标管理工作知识准备	52
(一) 制定质量目标的程序	52
(二) 质量目标必须满足的要求	52
(三) 质量目标实施过程控制标准	53

二、质量目标管理工作模板	56
(一) 电器制造企业的质量目标模板	56
(二) 工程机械企业的质量目标模板	57
(三) 质量目标控制程序模板	57
三、质量目标管理工具表单	59
(一) 部门(车间)质量目标展开表	59
(二) 质量目标管理统计月报表	60
(三) 质量目标分解实施评审表	60
四、质量目标管理工作流程	61
第四章 供应质量管理	63
第一节 工作目标与工作事项描述	64
一、供应质量管理工作目标	64
二、达成目标的3个工作事项	65
(一) 采购活动控制	65
(二) 来料检验管理	65
(三) 供应商管理	65
第二节 供应质量管理工作细化执行	65
一、供应质量管理工作知识准备	65
(一) 建立供应质量管理体系	65
(二) 选择合格供应商的步骤	66
(三) 供应商管理与关系维护	68
二、供应质量管理工作模板	70
(一) 采购质量控制程序模板	70
(二) 进料检验控制程序模板	72
(三) 进料检验控制标准模板	74
(四) 进料验收管理办法模板	76
(五) 紧急放行作业标准模板	78
(六) 供应商管理控制程序模板	79
(七) 供应商评定管理办法模板	82
(八) 供应商质量保证协议模板	84
三、供应质量管理工具表单	85
(一) 质量检验委托单	85
(二) 进厂零件质量检验表	85
(三) 零件质量检验报告表	86
(四) 采购材料检验报告表	86

(五) 材料试用检验通知单	87
(六) 说明书质量检验报告	87
(七) 采购设备检验报告单	88
(八) 特采/让步使用申请单	88
(九) 进厂检验情况日报表	89
(十) 供应商基本资料表	89
(十一) 供应商质量评价表	90
(十二) 合格供应商考核表	91
(十三) 供应商综合评审表	91
(十四) 供应商质量管理检查表	93
四、供应质量管理工作流程	94
(一) 进料检验工作流程	94
(二) 检验状态标识流程	95
(三) 供应商管理工作流程	96
第五章 制程质量管理	97
第一节 工作目标与工作事项描述	98
一、制程质量管理工作目标	98
二、达成目标的2个工作事项	99
(一) 制程质量控制	99
(二) 工序质量控制	99
第二节 制程质量控制细化执行	100
一、制程质量控制工作模板	100
(一) 制程质量管理办法模板	100
(二) 制程质量异常处理办法模板	103
二、制程质量控制工具表单	104
(一) 制程作业检查表	104
(二) 生产条件通知单	104
(三) 生产事前检查表	104
(四) 生产过程记录卡	105
(五) 过程控制标准表	105
(六) 产品质量标准表	106
(七) 产品质量检验表	106
(八) 质量因素变动表	106
(九) 操作标准变更通知单	107
(十) 生产过程检验标准表	107

(十一) 产品质量抽查记录	107
三、制程质量控制工作流程	108
(一) 制程质量管理工作流程	108
(二) 质量分析统计工作流程	109
(三) 质量指标报告工作流程	110
(四) 制程质量异常处理工作流程	111
第三节 工序质量控制细化执行	112
一、工作知识准备	112
(一) 工序质量概述	112
(二) 工序控制方法	112
(三) 工序因素控制	113
(四) 工序质量控制点	114
二、工序质量管理工作模板	116
(一) 工序质量审核管理标准模板	116
(二) 工序质量控制点管理标准模板	118
三、工序质量控制工具表单	120
(一) 工序质量分析表	120
(二) 工序质量评定表	121
(三) 工序质量跟踪卡	121
(四) 工序控制点明细表	122
(五) 工序质量审核记录表	122
(六) 检验工序作业指导书	122
(七) 工序质量检验评定表	123
(八) 工序操作标准通知单	124
(九) 工序质量异常报告表	125
三、工序质量控制工作流程	126
(一) 工序质量控制工作流程	126
(二) 工序质量检验工作流程	127
第六章 质量检验管理	129
第一节 工作目标与工作事项描述	130
一、质量检验管理工作目标	130
二、达成目标的3个工作事项	130
(一) 编制质量检验标准	130
(二) 质量检验工作实施	131
(三) 质量检验结果处理	131

第二节 质量检验管理工作细化执行	131
一、质量检验工作知识准备	131
(一) 质量检验主要职能	131
(二) 质量检验方式分类	132
二、质量检验管理工作模板	134
(一) 质量检验规程模板	134
(二) 工艺装备检验规程模板	136
三、质量检验管理工具表单	137
(一) 试验委托单	137
(二) 试验报告单	138
(三) 检验通知单	138
(四) 产品抽查汇总表单	138
(五) 待出厂产品检验表	139
(六) 产品出厂检验表单	139
(七) 产品质量检验报告	139
四、质量检验管理工作流程	140
(一) 检验计划签审工作流程	140
(二) 成品抽样检验工作流程	141
(三) 成品入库送检工作流程	142
(四) 产品样件检验工作流程	143
(五) 工厂出货送检工作流程	144
第七章 质量控制管理	145
第一节 工作目标与工作事项描述	146
一、质量控制管理工作目标	146
二、达成目标的 3 个工作事项	146
(一) 实施全面质量控制	146
(二) QC 小组的管理	147
(三) 5S 现场管理推行	147
第二节 质量控制管理工作细化执行	148
一、质量控制工作知识准备	148
(一) PDCA 质量工作环	148
(二) 质量控制常用工具	148
二、质量控制管理工作模板	150
(一) 质量控制制度模板	150
(二) 质量事故处理办法模板	155

(三) 质量日常检查制度模板	156
三、质量控制管理工具表单	159
(一) 质量管理标准表	159
(二) 质量标准变动表	160
(三) 产品质量管理表	160
(四) 质量因素变动表	160
四、质量控制管理工作流程	161
(一) 质量控制管理工作流程	161
(二) 质量标准制定工作流程	162
(三) 质量记录控制工作流程	163
第三节 QC 小组管理工作细化执行	164
一、QC 小组管理知识准备	164
(一) QC 小组概述	164
(二) QC 小组组建方式	164
二、QC 小组管理工作模板	164
(一) QC 小组活动管理办法	164
(二) QC 小组组建管理细则	166
三、QC 小组管理工具表单	168
(一) QC 小组资料登记表	168
(二) QC 小组会议报告表	169
(三) QC 小组活动计划表	169
(四) QC 小组活动记录表	170
(五) QC 小组活动报告表	170
(六) QC 小组活动成果评审表	170
四、QC 小组管理工作流程	171
(一) QC 小组组建流程	171
(二) QC 小组活动组织流程	172
第四节 5S 现场管理工作细化执行	173
一、5S 现场管理知识准备	173
(一) 5S 现场管理简介	173
(二) 5S 与 ISO 9000 的关系	174
二、5S 现场管理工作模板	176
(一) 5S 现场管理工作规定模板	176
(二) 5S 现场管理工作职责模板	180
三、5S 现场管理工具表单	181

(一) 整理和整顿活动检查表	181
(二) 整理和整顿效果检查表	181
(三) 清扫和清洁活动检查表	182
(四) 清扫和清洁效果检查表	183
(五) 素养活动检查表	184
(六) 素养效果检查表	185
第八章 不合格品管理	187
第一节 工作目标与工作事项描述	188
一、不合格品管理的工作目标	188
二、达成目标的 3 个工作事项	188
(一) 发现不合格品	188
(二) 处理不合格品	189
(三) 制定预防策略	189
第二节 不合格品管理工作细化执行	189
一、工作知识准备	189
(一) 不合格品控制	189
(二) 不合格品处理	190
(三) 不合格品记录	192
二、不合格品管理工作模板	192
(一) 不合格品控制程序模板	192
(二) 不合格品监审办法模板	194
(三) 不合格品标识细则模板	196
(四) 不合格品隔离规定模板	198
(五) 不合格现象纠正办法模板	200
三、不合格品管理工具表单	203
(一) 质量异常通知单	203
(二) 质量异常报告单	203
(三) 质量异常处理单	204
(四) 不合格品审理单	204
(五) 质量不良记录表	205
(六) 质量不良分析表	205
(七) 装配不良处理表	205
(八) 产品退货统计表	206
(九) 不良项目调查表	206
(十) 产品返修通知单	206

(十一) 不合格零件处理单	207
(十二) 不合格现象预防表	207
四、不合格品管理工作流程	208
(一) 不合格产品管理流程	208
(二) 不合格现象分析流程	209
(三) 报废品处理工作流程	210
(四) 质量处罚工作流程	211
(五) 预防措施工作流程	212
第九章 质量改进管理	213
第一节 工作目标与工作事项描述	214
一、质量改进管理的工作目标	214
二、达成目标的4个工作事项	215
(一) 质量改进机会识别	215
(二) 质量改进计划制订	215
(三) 质量改进计划落实	215
(四) 质量改进效果评审	215
第二节 质量改进管理工作细化执行	215
一、工作知识准备	215
(一) 质量改进的特点	215
(二) 质量改进的步骤	216
二、质量改进管理工作模板	219
(一) 质量数据分析控制程序模板	219
(二) 质量改进问题确认办法模板	222
(三) 质量改进提案制度模板	224
(四) 质量持续改进控制程序模板	228
三、质量改进管理工具表单	232
(一) 产品质量改进记录表	232
(二) 产品质量改进分析表	233
(三) 质量改进评审记录表	233
(四) 质量改进结果记录表	234
四、质量改进管理工作流程	235
(一) 质量持续改进工作流程	235
(二) 质量问题解决工作流程	236
第十章 质量成本管理	237
第一节 工作目标与工作事项描述	238

一、质量成本管理工作目标	238
二、达成目标的2个工作事项	238
(一) 质量成本控制管理	238
(二) 实施质量成本分析	239
第二节 质量成本管理工作细化执行	239
一、质量成本管理工作知识准备	239
(一) 质量成本定义及构成	239
(二) 质量成本核算的步骤	241
二、质量成本管理工作模板	242
(一) 质量成本预测和计划程序模板	242
(二) 质量成本核算与分析控制程序模板	243
三、质量成本管理工具表单	246
(一) 质量预防费用统计表	246
(二) 质量鉴定费用统计表	247
(三) 质量内部故障统计表	247
(四) 质量外部故障统计表	247
(五) 质量成本统计报告表	248
(六) 质量成本损失估计表	249
(七) 质量改进费用汇总表	249
(八) 质量培训费用计算表	249
(九) 质量奖励费用计算表	250
(十) 质量停工损失报告表	250
(十一) 质量事故处理费用计算表	250
(十二) 产品降级/降价处理报告表	251
(十三) 车间质量管理费月报表	251
(十四) 车间质量损失费月报表	252
四、质量成本管理工作流程	253
(一) 质量成本管理工作流程	253
(二) 质量成本控制工作流程	254
第十一章 质量管理体系审核及建立	255
第一节 工作目标与工作事项描述	256
一、质量管理体系审核及建立工作目标	256
二、达成目标的3个工作事项	256
(一) 质量管理体系建立	256
(二) 质量管理体系实施	257