

主管一日通⑤

质量 主管一日通

(修订版)



吴少平◎编著

传输现代管理理念

阐释管理实操技巧

广东省出版集团

广东经济出版社

修订版序

主管，在现代企业管理体系中扮演着十分重要的角色。

主管在企业中向下代表企业的领导，负责向下属宣布公司的目标和计划，并监督下属执行，同时负责管理和领导所属员工；向上代表基层管理者和员工，负责向上反映计划的执行情况、目标的完成状况以及企业所面临的情况，并向上反映下属的利益要求。所以说主管对下是高层领导和经营者的替身，对上是情报员和员工利益代表；同时，主管还因其具有丰富的专业知识、熟练的业务技能或高超的专业技术，经常担当起培训师和引导员的角色，带领新员工入门，帮助员工提高业务技能。因此，主管也被认为是企业管理体系运作的轴承。

自 2004 年起，为满足现代企业经营理念和现代企业管理制度在中国推行带来的需求，我们组织专家编写了“主管一日通”系列丛书，旨在为各行业身处主管职位的人士传授现代管理理念、所在职位的岗位职责、工作要求和操作实务，管理方法和管理技巧等知识。丛书推出后受到了极大欢迎，得到了众多读者的称赞和认同，并被一些企事业单位用作培训教材。但随着时间的推移，更为科学、严谨、高效的管理理念和管理制度不断诞生，为使读者获得更新更具时效的实用管理知识，我们邀请专家对丛书进行



了修订再版。

本次修订再版着眼于内容的更新与补充，大量删节了原版中的过时内容和冗余知识，补充最新管理知识、制度和技巧，并增加了部分实用的管理制度、表格、案例，将理论与实际相结合，力图使纷繁庞杂、晦涩难懂的管理知识更容易为读者所理解和接受。同时，对全书的章节编排、版式进行了修改，以期能为读者提供更为轻松和舒适的阅读环境。

希望本书的修订再版能带给您更多的帮助。

赵世平

2008年10月



总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的执行者，又是企业决策的参与者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、



预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003 年 11 月



目 录

第一章 质量主管的职责与权限 (1)

质量主管的基本职责,就是为满足顾客的质量要求,行使企业质量管理职能,确立企业质量方针与目标,对质量活动进行有效的计划、组织、协调、审核与检查,指导质量管理部门完成质量控制、质量策划、质量改进、质量保证等活动,调动企业一切资源,建立一整套的质量管理体系来保证产品质量的最优化。

一、质量主管的职责 //2

二、质量主管的权限 //8

第二章 质量体系的建立与实施 (11)

质量体系是企业为实现质量方针和目标而开展质量活动的一种特定系统。质量体系由组织结构及其职能、质量控制的程序、生产过程所必需的人力和物资资源等一系列的要素所构成。建立和维护质量体系,质量主管可以根据通用的质量体系,如ISO 9000质量体系的标准来进行运作,但对有些企业,或有些产品还没有相应的质量标准体系,即质量主管就得建立自己独特的体系,并力争上升为行业标准、国家标准乃至世界标准。其实ISO 9000系列标准正是综合了无数的企业、产品的标准而得来的。

一、质量体系的建立 //12



二、质量体系文件的编写 //33

三、质量体系的实施 //48

第三章 质量审核与体系认证 (57)

质量审核是指为确定质量活动及其有关结果是否符合计划安排,以及这些安排是否被有效贯彻,且能达到预期目标所作的系统的、独立的检查。质量审核是质量体系建立和维持有效运行的重要措施和保证。组织质量审核和认证是质量主管的重要职责。质量审核一般可分为内部质量审核和管理评审。本章将结合 ISO 9001:2000,介绍企业实施质量审核和组织体系认证的办法、步骤、注意事项等。

一、内部质量审核 //58

二、管理评审 //81

三、质量体系认证 //86

第四章 全面质量管理 (TQC) (99)

全面质量管理 (Total Quality Control, TQC),是从质量管理的共性出发,对质量管理工作的实质内容进行科学的分析、综合、抽象和概括,从中探索质量管理的客观规律性,以指导人们在开展质量管理工作时按客观规律办事。它是现代企业管理的中心环节,是质量主管进行质量管理的有效方法。所谓全面质量管理,就是企业全体员工、所有部门同心协力,综合运用现代管理技术、专业技术和数理统计方法,经济合理地开发、研制、生产和销售用户满意的产品的管理活动过程的总称。全面质量管理所谓的全面性,具体表现在管理内容的全面性、管理范围的全面性、参加管理人员的全面性、管理方法的全面性等诸多方面。不仅要管好产品质量,还要管好产品质量赖以形成的工程质量、工作质量。以此同时,还要对包括产品研究、开发、设计、制造、辅助生产、供应、销售(售前、售中、售后),服务等全过程进行质量监控。

一、全面质量管理的特点 //100



二、全面质量管理的内容 //104

三、全面质量管理的基础工作 //113

四、质量控制小组 //119

第 五 章 质量检验与分析 (133)

检验是“通过观察和判断，必要时结合测量、试验所进行的符合性评价”。质量检验实际上是针对生产过程或服务的“质量特性”所做的技术性检查活动。质量检验是生产过程中的一个有机组成部分，质量主管通过指导质量检验工作可以分离并剔除不合格品，以保证满足客户的要求。同时，通过检验还可及时预测不合格品的生产，以避免损失。

一、质量检验的方式与基本类型 //134

二、质量检验的管理程序 //141

三、不合格品管理 //160

第 六 章 工序质量控制 (171)

产品的生产制造过程也是产品质量的形成过程。如何将产品质量控制在设计的范围内，是质量管理工作中的重点和难点。在产品生产制造过程中的核心工作之一就是工序质量控制。质量主管应着力协助生产主管严格执行制造质量计划，并保证工序质量处于受控状态，及时调整工序能力，处理工序质量问题，保证产品质量及均衡生产。

一、工序质量状态分析 //172

二、控制工序质量 //185

三、工序能力分析与判断 //201





第七章 持续质量改进 (213)

持续质量改进是指为向本企业及其顾客提供更多的利益,在整个企业内所采取的旨在提高活动和过程效益和效率的各种持续不断的措施。为应对不断变化的内、外部环境,质量主管所进行的质量改进必须是持续不断的行为。

一、持续质量改进的基本内涵 //214

二、持续质量改进的目标和原则 //228

三、持续质量改进的模型 //246

四、持续质量改进的实施程序 //259

第八章 质量成本控制 (279)

开展质量管理,必须考虑其经济性问题,必须用财务项目来度量质量体系的有效性,有效的质量体系对企业的盈利和亏损的影响是至关重要的,这也是 ISO 9000 系列标准的内容,同时也是全面成本管理的要求之一。质量主管指导下属对质量成本进行统计、核算、分析、报告和控制,从而找到降低成本的途径,进而提高企业的经济效益。质量成本管理对深化质量管理的理论和方法,以及改进企业的经营理念都有重要意义。

一、质量成本的含义及其核算 //280

二、质量成本的分析 //292

三、质量成本的计划与控制 //301

第九章 服务质量管理 (315)

服务业,即广义的第三产业,是国民经济的重要组成部分,服务质量已由服务企业延伸到生产企业中,是企业管理的核心和基础。因为现代市场营销观念是以客户为导向,追求客户的满意度。由此,作为一个质量主管,同样应关注服务质量。产量质量高,服务质量低,或许这正是生产型企业的弱点所在。服务质量管理的主要内容是提高服务质量和客户满意度。





- 一、服务与服务质量 //316
- 二、服务质量体系 //323
- 三、服务过程的质量管理 //338

第 十 章 质量突破与领先 (351)

质量突破是指质量的显著提升。质量突破实际上是质量改进的深化与发展。而质量领先则是企业取得市场竞争优势和质量效益的最佳途径之一。作为一个企业质量管理中的最高权威——质量主管应全力以赴地推进质量突破,向着完美的境界努力,以此来达到企业持久的质量领先。

- 一、质量突破 //352
- 二、质量突破的阶梯 //357
- 三、质量突破的步骤 //367

参考文献 (373)



第一章

质量主管的职责与权限

质量主管的基本职责，就是为满足顾客的质量要求，行使企业质量管理职能，确立企业质量方针与目标，对质量活动进行有效的计划、组织、协调、审核与检查，指导质量管理部门完成质量控制、质量策划、质量改进、质量保证等活动，调动企业一切资源，建立一整套的质量管理体系来保证产品质量的最优化。



一、质量主管的职责

质量主管的职责，是代表公司总经理行使质量管理的职能，领导质量管理部门建立并实施质量管理体系，并定期向总经理报告质量管理体系的业绩，包括改进的需求，同时协调企业各有关部门完成其在质量管理体系建立和实施中的相应职责。

1 质量管理体系的职责分配

企业的质量管理是全方位的，因而质量管理的职责必须由包括质管部在内的企业各部门的配合下共同承担，同时质量主管领导的质量管理部（或称质量检查部，即质检部），作为企业质量管理的主力军，必须对各部门承担的质量方面的职责进行协调，以使企业的质量管理落到实处，分解到每一个生产岗位，实现全员质量责任制。表 1-1 是按 ISO 9000 系统标准要求的职责分配表，是质量主管管理协调的要点所在。

2 质量主管的主要职责

围绕建立起来的质量管理体系，实施有效监控，实现产品或服务质量的持续改进，是质量主管的主要任务。具体而言，质量主管的工作职责是：



表 1-1 质量管理体系过程职责分配表

职能部门 体系要求	质量管理部	开发部	生产部	质管部	营销部	供应部	办公室	行政部	人事部
质量管理体系	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
文件控制		▲	△	▲	△	△	▲	△	△
质量记录控制		△	△	▲	△	△	△	△	△
管理承诺	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
以顾客为中心	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
质量方针	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
策划		△	△	▲	△	△	△	△	△
管理	▲	△	△	▲	△	△	▲	△	△
管理评审	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
资源提供	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
人力资源		△	△	△	△	△	△	△	▲
设施		△	▲	△		△		△	
工作环境		△	▲	△	△	△	△	▲	
实现过程的策划		△	△	▲	△	△			
与顾客有关的过程		△	△	△	▲	△			
设计和开发		▲	△	△	△	△			
采购		△	△	△	△	▲			
生产和服务的运作		△	▲	△	△	△			
测量和监控装置的控制		△	△	▲		△			
测量和监控		△	△	▲	△	△	△	△	△
不合格控制		△	△	▲	△	△	△	△	△
数据分析		△	△	▲	△	△	△	△	△
改进		△	△	▲	△	△	△	△	△

符号说明：“▲”主要职能 “△”相关职能





(1) 建立、实施质量管理体系

- ①协助总经理领导公司建立、实施和保持质量管理体系。
- ②审查质量手册、质量方针和目标，供总经理批准。
- ③确保质量管理体系的过程得到建立和保持。
- ④向总经理报告质量管理体系的业绩，包括改进的需求。
- ⑤在整个企业内促进顾客质量要求意见的形成。

(2) 文件控制

- ①审核质量手册。
- ②指导各部门负责人对相关文件的编制、使用和保管。
- ③负责对现有体系文件的定期评审。
- ④指导本部门对质量管理体系有关的文件的收集、整理与归档等。

(3) 质量记录

- ①负责监督、管理各部门的质量记录。
- ②指导各部门资料员收集、整理、保管本部门的质量记录。
- ③检查档案室保管超过一年的质量记录。
- ④审查各部门编制的质量记录格式。

(4) 质量管理评审

- ①协助总经理主持管理评审活动。
- ②负责向总经理报告质量管理体系运行情况，提出改进建议，编写相应的管理评审报告。



③指导质管部的评审计划制定、收集并提供管理评审所需的资料，负责对评审后的纠正、预防措施进行跟踪和验证。

④协助、协调各相关部门准备、提供与本部门工作有关的评审所需资料，并指导他们提出实施管理评审中相关的纠正、预防措施。

(5) 实现质量计划目标

①审查各有关部门编制的质量计划。

②指导质管部负责对各部门质量策划的实施情况进行监督检查。

③协助、协调各部门负责人与本部门相关的质量策划及编制、实施相应的质量计划。

(6) 处理与顾客有关的质量问题

①协调营销部，识别顾客的需求与期望，组织有关部门对产品需求进行评审，并负责与顾客进行质量方面的沟通。

②指导质管部评审新产品质量要求的检测能力。

③协调开发部评审新产品的设计开发能力。

④协调生产部评审产品的生产能力及交货期。

⑤协调供应部负责评审所需物料采购的能力。

⑥审查特殊合同的产品要求评审表。

(7) 质量标准设计和开发

①在质量要求方面协调、协助开发部设计、开发产品的组织、协调、实施工作，设计和（或）开发的策划、确定设计、开发的组织和技术的接口、输入、输出、验证、评审，设计和





(或)开发的更改和确认等。

②协助总工程师等项目负责人审核项目建议书、下达设计和(或)开发任务书,设计开发方案、设计开发计划书、设计开发评审、设计开发验证报告,协助审核试产报告。

③为总经理批准项目建议书、试产报告提供质量方面的参考意见。

④协助供应部做好所需物料采购的质量检查工作。

⑤协助营销部进行质量方法的市场调研或分析,市场信息及新产品动向,审阅顾客使用新产品后的《客户试用报告》。

⑥指导质管部负责新产品的检验和试验。

⑦指导生产部负责新产品的加工试制和生产。

(8) 生产和服务运作的质量监控

①在质量控制方面指导生产部进行生产和过程控制,生产设施的维护保养,编制必要的质量作业指导书,负责产品的防护。

②指导开发部编制相关完善质量管理的工艺规程。

③在质量方面协助生产主管对《月生产计划》的审批,负责设施采购的质量审批。

④指导行政部对实现产品质量所需的工作环境进行控制。

⑤指导质管部进行产品验证和标识及可追溯性控制。

⑥指导营销部在质量方面的售后服务工作。

(9) 测量和监控装置管理

①负责对测量、监控设备的校准,根据需要编制内部校准



规程。

- ②负责对偏离校准状态的测量，监控设备的追踪处理。
- ③负责对测量和监控设备操作人员的培训、考核。

(10) 内部审核

- ①审核企业年度内审计划和审核实施计划以供总经理批准。
- ②指导拟定内部质量管理体系审核报告。
- ③协助总经理定期召开管理评审会议。
- ④全面负责内部质量管理体系审核工作。
- ⑤选定审核组长及审核员，并审核年度内审计划、每次的审核实施计划和内部质量管理体系审核报告。
- ⑥指导编写《年度内审计划》并负责组织实施。
- ⑦组织、协调内审活动的展开。

(11) 不合格品控制

- ①指导质管部对不合格品的识别，并跟踪不合格品的处理结果。
- ②协助生产主管对不合格品作处理决定。
- ③指导生产部负责对不合格品采取纠正措施。

(12) 数据分析

- ①指导公司对内、对外相关数据的传递与分析、处理。
- ②指导质检部对统计技术的选用、批准、组织培训及检查统计技术的实施效果。
- ③协调各种相关的数据收集、传递、交流。

