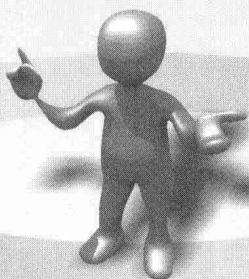




The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

品质部 作业指导手册



◎ 史立宣 李家林 主编



广东省出版集团
广东经济出版社

前言

工厂管理，就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预定的管理目标。管理目标的顺利实施和完成，需要各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现，如何明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用，这就是目前摆在各部门经理和负责人面前的主要工作。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，同时高强度的工作、低廉的工资无暇使他们去脱产学习和进修，那么就必须提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们所需的知识。

“制造业部门作业指导手册”系列丛书就是基于以上原则，通过部门分类，采用层级设置，由部门所在位置展开，明确部门和岗位职责，规划部门作业流程，建立部门管理制度，辅以部门支持性文件(表单)，是一套部门管理人员、操作文员的实用工具书。

本书特色：

◇ **清晰的管理体系：**丛书参照全球通用的ISO9001：2008质量管理体系框架进行层级设置，分五个层级讲述，一级文件部门设置，二级文件岗位职责，三级文件作业流程，四级文件作业文本，五级文件作业表单。

◇ **实用的管理工具：**每本图书针对本部门所需要的、常用的管理工具进行了分类设置，便于使用者查询，同时抛弃了传统的文件格式，采用企业运行过程中使用的标准管理格式进行编制，使用者局部修改即可使用。

◇ **系统的部门手册：**丛书基本涵盖了工厂的各个职能部门，针对行政、

人事、培训、研发、生产、品质、采购、仓储、物控、市场、销售及售后服务等各部门工作都给出了详细的规范化的工具，并使用职责、制度与表格相结合，流程与方案相呼应的方式，是部门进行规范化管理的工作手册。

◇ **可视的系统光盘：**本套丛书配有系统光盘，把部门已经固化了的也是最常用的部门岗位职责、管理流程、管理制度、管理表格精选出来，供使用者阅读、检索、打印。

本套丛书共十二本，主要以部门架构为脉络组成，涵盖企业的多个部门：销售部、市场部、研发部、生产部、品质部、采购部、物控部、仓储部、售后服务部、人力资源部、行政部、培训部。

在本套丛书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助，其中参与编写和提供资料的有史立宣、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生，在此对他们一并表示感谢！

第一章

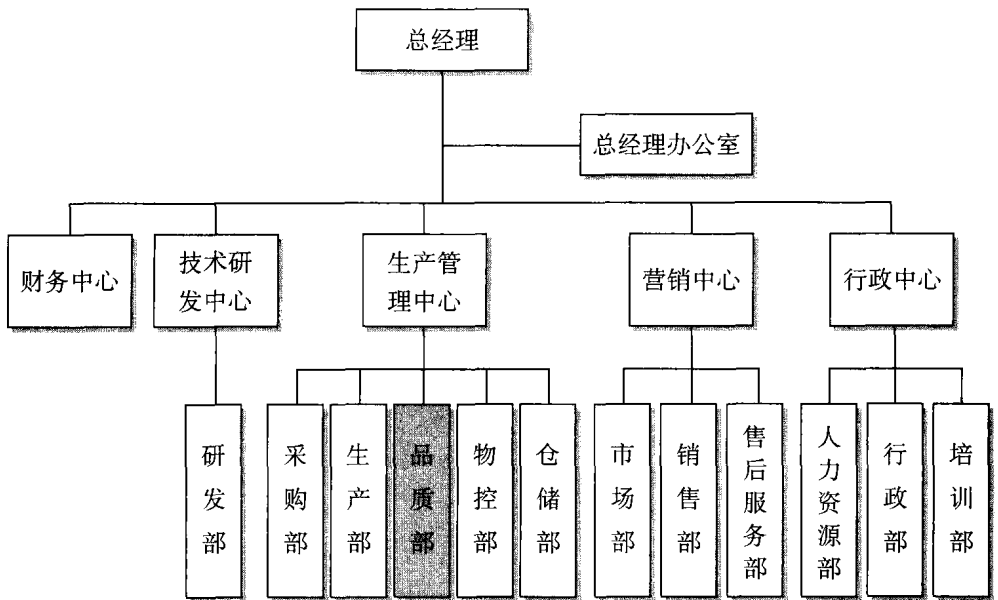
品质部组织设置

一、了解品质部所处的位置

在制造业中，品质管理的重要性不言而喻。品质是企业的生命，任何一点不经意造成的损失，后果都是无法估量的，可以说，品质管理是决定一个企业能否存续的基础。

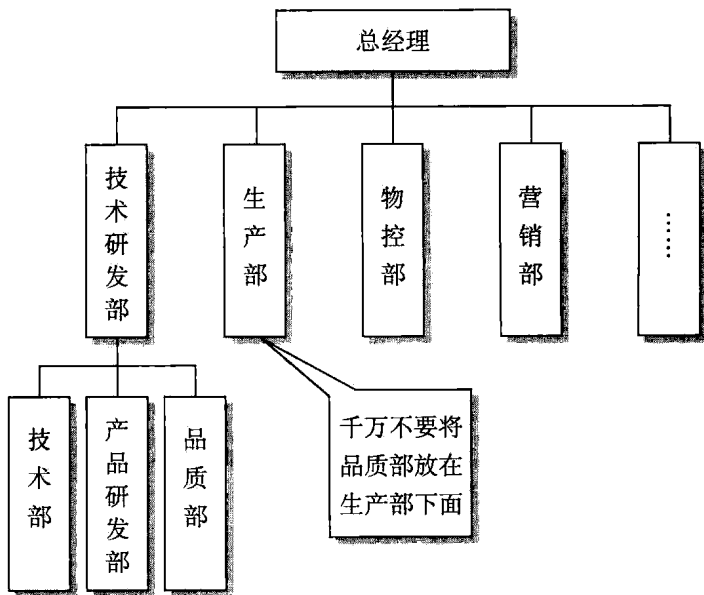
在工厂管理体系中，品质部的位置极其重要。它是工厂质量管理体系的执行者和监督者，品质部主要行使企业的品质管理职能，完成品质管理，制定和贯彻实施品质方针、品质目标。

通常，在大中型的企业里，它是一个独立的职能管理部门(其架构组织如下图所示)，负责对内(生产线产品的检验、出货的检验等)对外(采购检验、外发检验等)的检验和检验数据的提供。尤其是世界500强企业，一直将产品品质放在企业优先的位置来管理，更有全球的品质管控中心和严格的品质管理体系供自己的企业和外包企业参考。



企业组织结构图

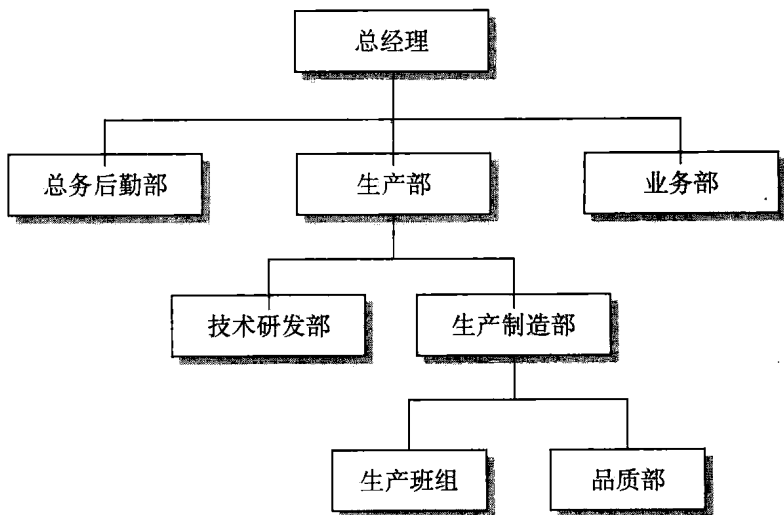
对于小型或成立不久的企业而言，因为此阶段事简人少，生产数量及利润有限，若其经营活动以技术为重，品质检验部门则直接隶属于技术研发部，其结构如下图所示。



品质部隶属技术研发部结构图

说明：通常有很多小型生产制造企业将品质部设在生产部门里，其实这样会产生一定的冲突，所以，千万不要将品质部设置在生产部门里面。

不过，事实上在许多规模较小的生产制造企业里，由于其自身条件的限制，仍将品质检验直属于生产部门。其结构如下图所示。



品质检验直属生产部结构图

二、品质部的设置规划

1. 品质部的设置原则

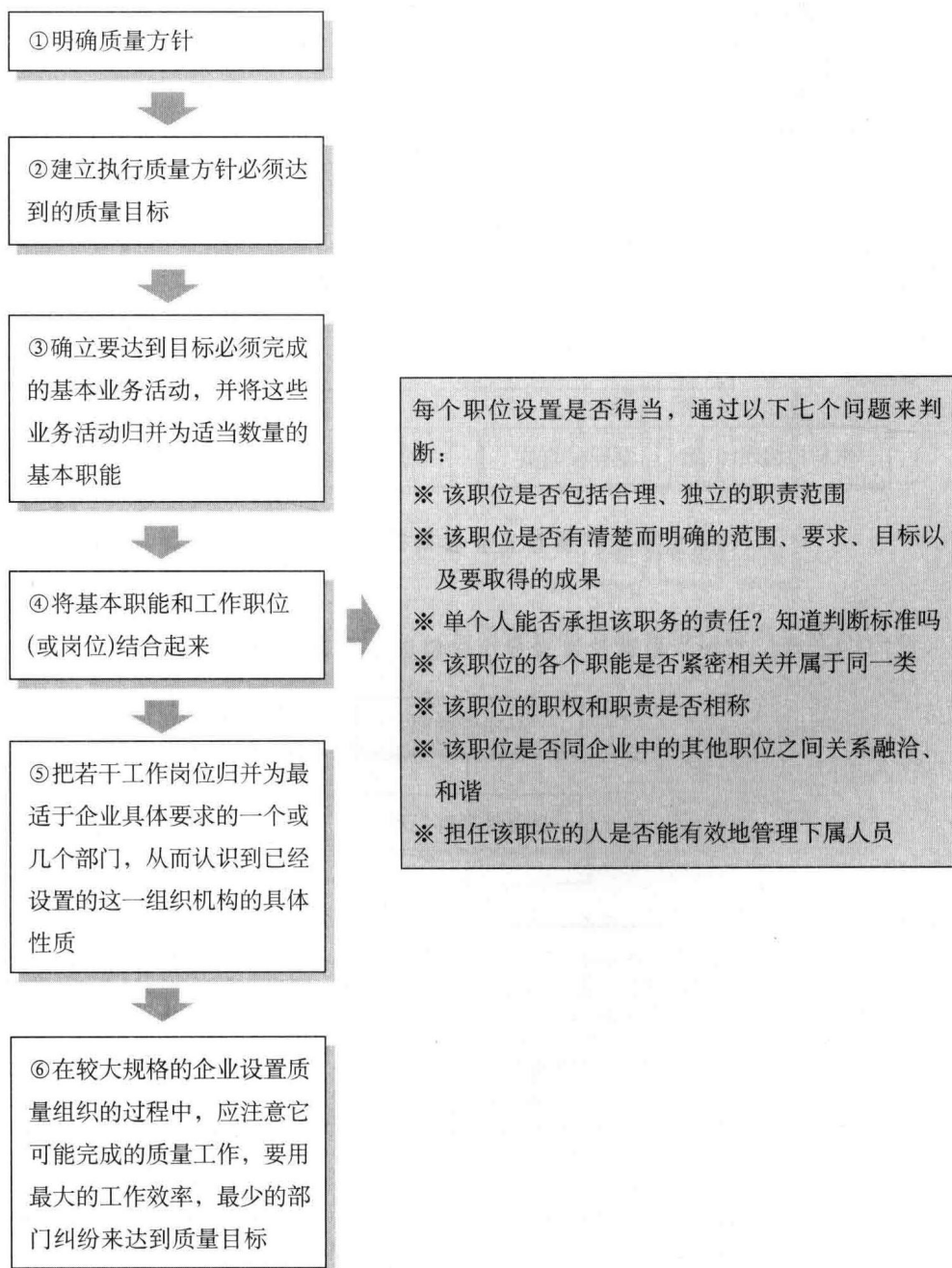
对于生产制造企业而言，在设置品质部时，有许多可供选择的方案，关键要视企业的具体情况而定。但无论选择哪种方案，都必须考虑以下两条重要原则。

品质部的设置原则

设置原则	具体内容
合理控制界限	<p>1. 最适当的管理跨度并没有一个确定的数字，一般是3~15人</p> <p>(1) 高层管理跨度为3~6人</p> <p>(2) 中层管理跨度为5~9人</p> <p>(3) 低层管理跨度为7~15人</p> <p>2. 设定管理跨度的要素</p> <p>(1) 人员素质。如果部门经理及其部属能力强、学历高、经验丰富，则可加大管理跨度</p> <p>(2) 沟通渠道。如果质量目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达，则可加大管理跨度</p> <p>(3) 职务内容。如果工作性质单纯、标准化程度高，则可加大管理跨度</p> <p>(4) 追踪控制。如果企业有良好的追踪执行工具、机构或人员，则可加大管理跨度</p> <p>(5) 组织文化。具有追根究底风气与良好的制度文化背景的企业可加大管理跨度</p> <p>(6) 所辖地域。分布近可多管，分布远则少管</p>
专业化原则	<p>在可能的范围内由各部门人员担任单一或专业分工的业务活动，可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。在正式的品质管理部门之外，还应设立由企业各个部门人员参加的品质组织，如品质管理小组等</p>
独立有效原则	<p>建立健全强有力的质量管理和质量检验部门，负责质量活动的计划、组织、协调、指导、检查、监督和考核工作，是质量体系组织结构中的重要方面，应予以足够的重视。负责人应组织落实，以使各岗位均能独立、有效地行使职权</p>

2. 品质部的设置流程

建立合理的品质管理部门组织结构的六个步骤如下。



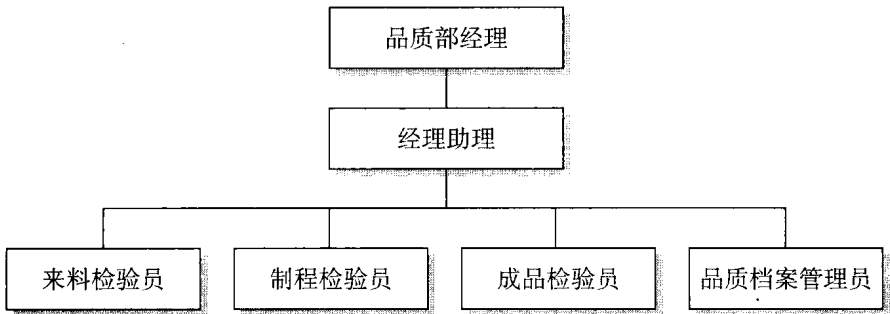
品质部的设置流程

三、品质部的设置模式

由于企业所属行业和规模不同，企业行政组织的结构也不尽相同。下面将企业中常见的几种品质部设置模式列举如下。

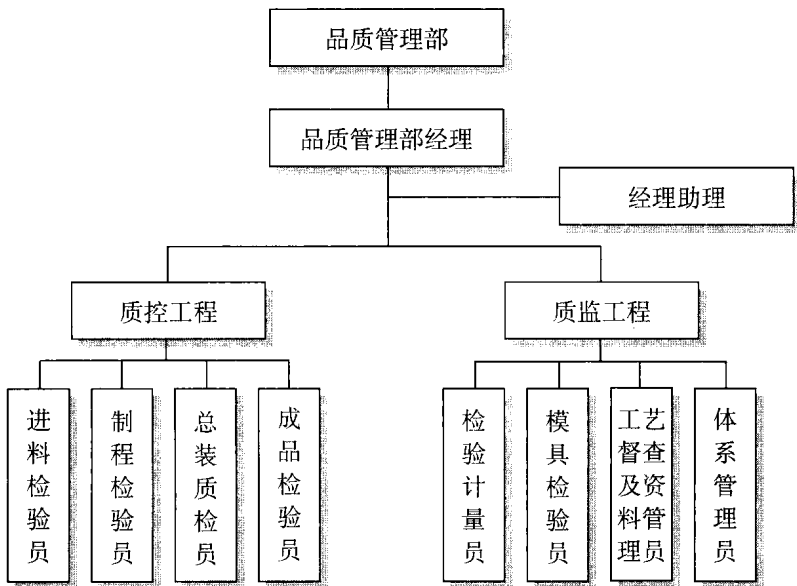
1. 按生产企业规模大小划分

(1) 中小型生产制造企业品质部设置模式。



中小型生产制造企业品质部组织结构图

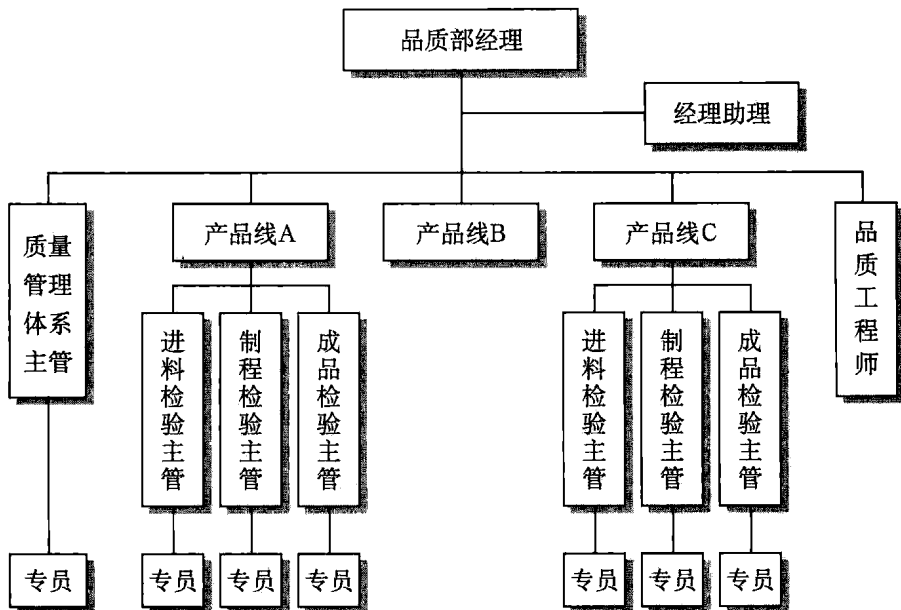
(2) 大型生产制造企业品质部设置模式。



大型生产制造企业品质部组织结构图

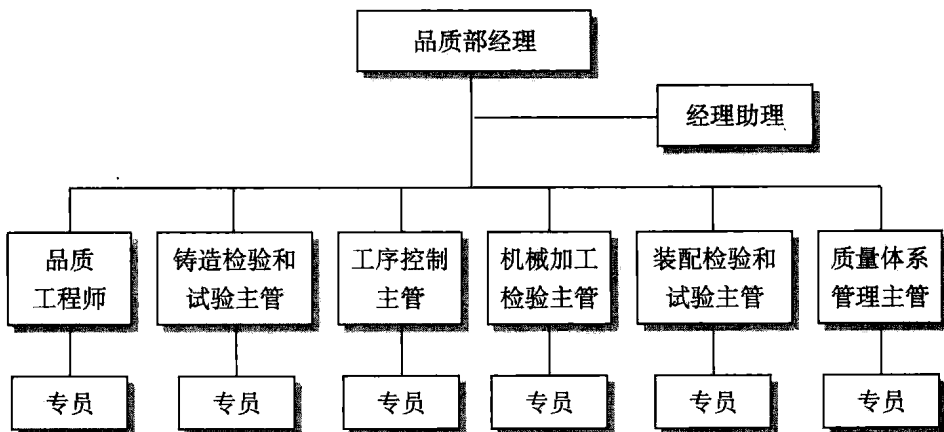
2. 按企业产品线结构划分

(1) 不同产品线的品质部设置模式。



不同产品线的品质部组织结构图

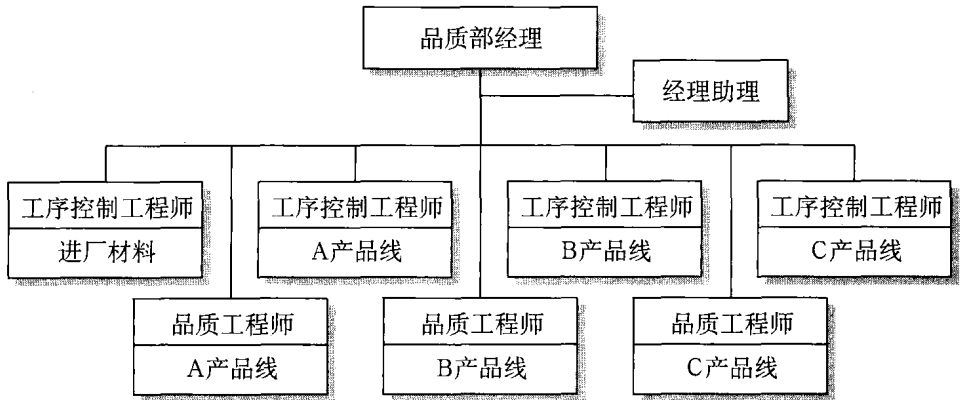
(2) 单一产品、单一工厂的品质部设置模式。



单一产品、单一工厂品质部设置组织结构图

说明：对于加工单一产品的单一工厂的品质管理部组织机构在具体生产企业中，生产制造活动是由大量紧密结合的工序组成的，而且每道工序都涉及专门技术。因此，需要一个品质工程师进行所有工序的品质计划。

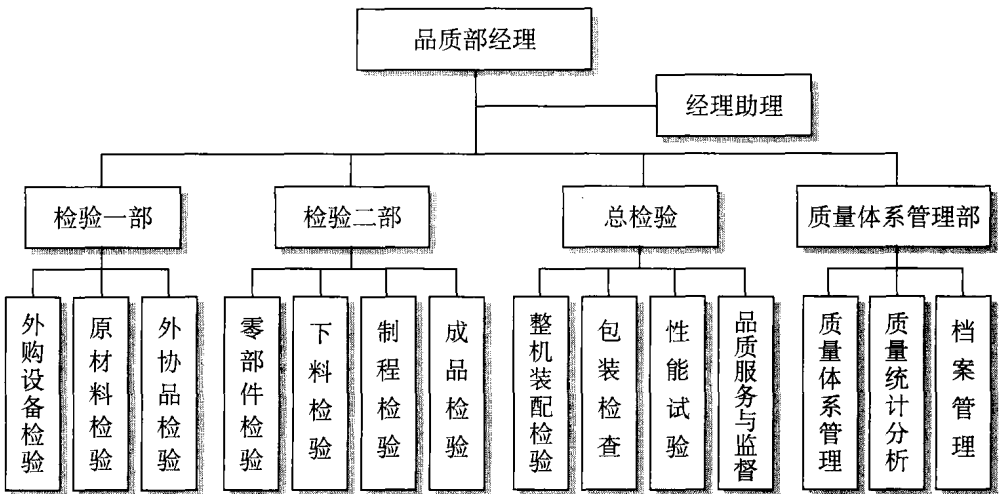
(3)不同产品、单一工厂的品质管理部设置模式。



不同产品、单一工厂品质部设置组织结构图

说明：以上所示的规模较大、生产若干种产品的单一工厂的生产制造企业品质部。

3. 按工作事项划分



按工作事项划分的品质部设置组织结构图

四、品质部的职责权限

品质管理部的主要职责是保证产品的品质、生产过程的品质管理及质量体系运行，具体体现在如下几个方面：

品质部的职责权限

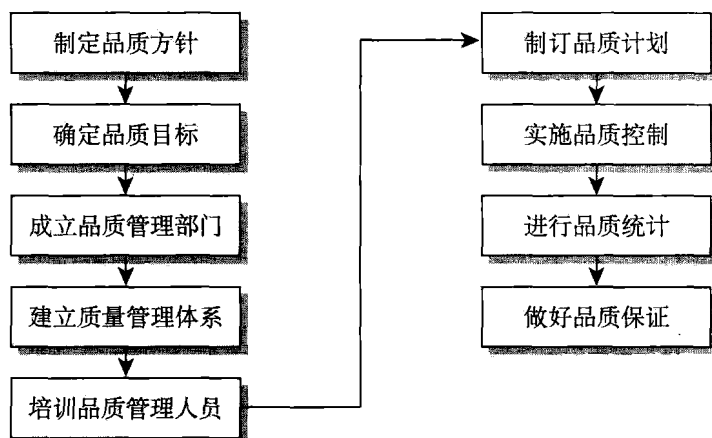
责权类别	具体内容
品质部职能	<ol style="list-style-type: none"> (1)组织管理职能。建立健全品质部的组织结构设计工作，建立品质管理工作团队，明确各岗位的职责 (2)拟订品质管理制度。制定企业品质管理方针，确定品质管理目标，拟订品质控制、品质检验标准等管理制度 (3)制订落实品质工作计划。编制年、季、月度的品质工作计划，把工作计划落实到具体执行人员，并组织实施、协调、检查、考核工作 (4)负责全公司的品质检验工作。按技术文件编制检验标准和检验规范，组织实施全公司范围内的品质检验工作，参加对供应商的评审工作 (5)管理检验测量和试验设备。负责检验测量和试验设备的控制，负责计量仪器的定期检定工作，确保产品品质满足规定的要求 (6)建立全面品质管理体系。建立和完善品质保证体系，组织公司内部品质管理体系的策划、实施、监督和评审工作 (7)负责品质信息管理工作。搜集和掌握国内外先进的品质管理经验，向全公司员工传递品质信息 (8)配合制订品质管理教育计划。配合人力资源部制订全员品质管理的教育培训计划，并配合培训工作的开展 (9)其他工作。定期向上级主管部门进行品质工作汇报
品质部职责	<ol style="list-style-type: none"> (1)负责公司各种品质管理制度的制定与实施，以及5S、零缺陷、全面质量管理等各种品质管理活动的组织与推动 (2)制定和完善品质管理目标责任制，确保产品品质的稳定提高，及时处理和解决各种品质事故和纠纷 (3)组织实施对原材料、外协件、外购品、自制件的检验，以及对产品工序、成品的检验，出具检测报告，对出厂产品的品质负全部责任 (4)负责制程的巡回检验、管理与分析，对制程品质进行专案研究并提出改善、预防措施 (5)组织公司内部对不合格品进行评审，针对品质问题组织制定纠正、预防和改进措施，并加以跟踪和验证 (6)提供年、季、月度品质工作统计报表，建立和完善品质工作原始记录、台账、统计报表、品质成本统计核算程序

(续表)

责权类别	具体内容
品质部职责	(7)建立和完善品质保证体系,执行品质管理规定,推行全面质量管理,以及质量体系的认证组织和推行等工作 (8)客户品质投诉案件及销货退回的分析、检查与改善措施 (9)配合人力资源部做好全员品质管理教育培训工作 (10)其他有关的品质管理责任
品质部权力	(1)制定、实施和控制品质管理方针的权力 (2)对品质计划、品质变异处理的审批权力 (3)对品质事故、检查中发现的问题依程序和制度提请处罚的权力 (4)对不合格品进行管制的权力 (5)部门内部开展工作的自主权 (6)重大、紧急品质事故中越权指挥的权力 (7)重大、紧急品质事故中越级汇报的权力 (8)品质管理经费预算及控制权力 (9)部门内部员工聘任、解聘、考核、处罚的建议权 (10)其他与品质管理工作相关的权力

五、品质部的工作流程

品质部的最终目的就是使企业生产产品的品质得到保证。为达到此目的,除设置的组织架构外,还需要建立与企业的性质相一致的品质管理流程。以下是某生产制造企业的品质管理部门的工作流程,以供参考借鉴。



品质部的工作流程

第二章

品质部岗位职责

一、品质部职位设置

企业品质部在进行内部职位设置时，应以“精干、高效、合理”为原则，根据品质部各职能划分和其工作量的大小进行职位设置和人员的配备。企业在对品质部进行职位设置及人员配备的过程中，可以根据企业自身的实际情况采取“一人多岗”或“一岗多人”的设置方案，将相关职位按照其职能进行分解或合并。

下面给出的是一家生产制造企业品质部的职位设置及人员配备情况，供相关人员参考，具体内容如下表所示。

××企业品质部职位设置及人员配备状况

部门	职位编号	职位名称	配备人数
品质部	P-01	品质管理经理	1人
	P-02	品质管理主管	1人
	P-03	品质管理文员	1人
	总计人数：3人		
进料/来料检验部	A-01	来料检验主管	1人
	A-02	来料检验专员	1人
	总计人数：2人		
制程检验部	B-01	制程检验主管	1人
	B-02	制程检验专员	1人
	总计人数：2人		
品质稽核部	C-01	品质稽核主管	1人
	C-02	品质稽核专员	1人
	C-03	技术员	1人
	总计人数：3人		
出品控制部	D-01	出品品质控制主管	1人
	D-02	出品品质控制专员	1人
	D-03	最终品质管理专员	1人
	总计人数：3人		

二、品质部岗位说明

岗位说明包括岗位职责及任职条件两个方面。

1. 岗位职责

岗位职责描述一	岗位职责用来规定某一具体岗位承担者必须完成的任务及胜任这一岗位所需要的能力和经验等
岗位职责描述二	不同规模和类型的企业，岗位职责差异较大。制定岗位职责时要做到量体裁衣，适合本企业工作的具体需要。岗位职责要随着工作任务的变化及时得到修订
岗位职责描述三	每个岗位都要有本岗位职责说明书，使员工在接受这一岗位工作时明晰自己的责任、任务、权利和承担这项工作应具备的条件。岗位职责说明书也是管理者评估各岗位工作的具体标准

岗位职责描述

2. 任职条件

任职条件是用来规定胜任某一岗位或职务所需要的能力要求。它一般包括以下几项内容：

基本素质	主要规定胜任某岗位的基本素质要求
文化程度	在企业中任职，一般要求文化程度为高中以上，不同的级别有不同的文化程度要求
语言文字能力	根据岗位要求，确定语言种类及熟练程度，并对文字表达能力提出明确的要求
专业知识	不同的岗位应有不同标准的专业知识和技能要求
工作经验或经历	根据岗位职责要求，明确规定所需工作经验和经历的具体年限
其他要求	根据岗位不同、职务不同，要求任职员工具备除上述五项必备能力之外的附加能力，如：熟知政策法规知识、通晓管理知识、有组织协调能力、有决策能力、有社会活动能力、有营销能力等

任职条件描述

3. 品质部岗位职责及任职条件范本

品质部经理岗位职责及任职条件

职位名称	品质部经理	直接上级	企业总经理或运营总监
		直接下级	各品质保证主管
(一) 岗位职责			
1. 工作内容			
<p>(1)及时为公司的产品和过程品质提供优良的管理能力和管理水平，确保质量管理部门对公司品牌和战略的配合与支持</p> <p>(2)根据公司管理方针和发展战略制定公司品质管理策略，确保质量管理体系的适宜性和有效性</p> <p>(3)根据质量管理体系要求，策划、组织、监督各部门认真执行质量管理体系</p> <p>(4)根据公司不断改革的要求，组织以品质为核心的各项调查和改进工作</p> <p>(5)参与制定公司年度预算，组织做好品质管理部工作计划和年度预算并报批确保执行</p> <p>(6)制订品质部年度、季度、月度工作计划，并汇总品质信息形成“品质统计月报及改进意见”</p> <p>(7)负责本部门人员的聘用、解雇，以及下属员工工作的督导、评价及考核工作</p> <p>(8)主持制定、修订本部门员工岗位说明、任职资格、工作程序和规章制度，报批通过后组织施行</p> <p>(9)结合技术开发部及有关部门和国家标准，制定公司有关产品检验的公司应用标准，并讨论确定后宣传、贯彻执行</p> <p>(10)制订部门年度培训计划和员工发展规划以及全面质量管理体系培训计划，安排培训课程，提出培训需求，并协助培训实施</p> <p>(11)按工作程序做好与技术开发、技术服务、生产、采购等部门的横向联系，并及时对部门之间的争议提出界定要求</p> <p>(12)每周主持召开部门工作例会，及时、准确地传达上级指示、考核结果，与考核员工进行考核面谈和绩效沟通，向相关部门反馈员工考核意见</p> <p>(13)指导、监督、检查下属工作的过程、质量、效果、成本等，并做好相应的记录以备考核</p> <p>(14)不断完善管理工作程序，根据各岗位的分工，负责各项工作的落实、检查、协调、考核和奖惩</p> <p>(15)认真推行质量管理程序，严格按照质量管理体系进行供应商的评估、原材料的检验及入库等手续</p> <p>(16)代表品质管理部门对上级主管部门负责</p>			