

优秀主管工作标准丛书

优秀品质主管 工作标准



YOUXIU PINZHIZHUGUAN
GONGZUO BIAOZHUN

杨吉华 李 锋 © 主编



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀品质主管工作标准 / 杨吉华、李锋主编.

—北京: 中国时代经济出版社, 2010.6

(优秀主管工作标准丛书)

ISBN 978-7-5119-0102-6

I. ①优… II. ①杨…②李… III. ①企业管理: 质量管理

IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008420号

书 名: 优秀品质主管工作标准

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 杨吉华 李锋

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙5号鸿儒大厦B座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 210千字

印 张: 13

印 数: 1~5000册

版 次: 2010年6月第1版

印 次: 2010年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0102-6

定 价: 29.00元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前 言

一场波及全球的金融危机席卷欧美，中国也未能置身事外。长三角地区、珠三角地区的制造业纷纷受到影响，时至今日，许多中小型企业仍未恢复元气。企业的停工、倒闭导致许多管理人员纷纷被降薪、解职，实乃城门失火，殃及池鱼。

然而，这场风波之后，企业管理人员在茶余饭后总是谈及一个话题，那就是为什么你被解职了，而别人却高枕无忧呢？

其实，道理很简单，市场从来不会因为眼泪而产生顾惜之念，真正掌握企业管理真谛的管理人员无论身处何境，都会迎风而扬。社会在不断地向前发展，能领悟管理真谛的管理人员，均有一个共性，即从管理中学习，从学习中总结，将总结反哺于管理，循环反复，不断提升自己。

“优秀主管工作标准丛书”就是基于此，将企业各部门主管所担负的各项业务工作，按照实际操作要求，从实际工作中找出规律性，介绍其标准的工作程序和工作方法，并用流程图的形式表示出来，用制度固定下来，阅读起来简单易懂。同时配备了众多的典型案例，目的是更直观地将内容展示给读者，以供使用者学习、参照，使自己在工作岗位上不断提升，不断进步。

“优秀主管工作标准丛书”首推6本：

◇《优秀人力资源主管工作标准》：介绍人力资源主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍人力资源规划、人力资源需求分析、工作分析、员工招聘、员工试用、员工异动、员工培训、员工绩效考核与评估等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀生产主管工作标准》：重点介绍生产主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍生产计划制订、生产进度跟踪、车间生产安排、生产外协管理等方面的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀品质主管工作标准》：重点介绍品质主管在企业中所处的位置、工作

职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍原材料品质控制、半成品品质控制、成品品质控制、供应商品质控制、生产过程品质控制、不良品反馈与处理、品质体系认证活动、各项品管活动等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀采购主管工作标准》：重点介绍采购主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍采购计划与需求确认、供应商管理、采购价格管理、采购谈判与签约、采购跟催与接收、采购成本控制等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀销售主管工作标准》：重点介绍销售主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍销售人员培训与管理、客户开发与管理、营销渠道管理、销售广告与活动管理等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀财务主管工作标准》：重点介绍财务主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍财务计划编制、内部财务控制与审计、成本与绩效管理、企业职工薪酬管理、企业财务报表分析、企业税务系统管理的工作流程、技巧、方法。

“优秀主管工作标准丛书”有一定的深度和广度，由理论到实际，层层展开，是各在职部门主管，更是新晋职或将要晋职主管或有意竞聘部门主管的人士的一本拿来即用的实用案头手册，也是各培训机构可使用、推荐给学员的最好教材。

“优秀主管工作标准丛书”在编辑整理过程中，获得了众多经管院校的老师、企业一线管理者们的帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、陈延德、赵慧敏、李建军、李海蓉、胡昊文、史立宣、李恒芳、朱霖、刘建伟、杨吉华、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、王能、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生等。在此对他们一并表示感谢！

目 录

第 1 章 品质主管之岗位认知

1.1	品质主管的岗位职责	2
1.2	品质主管的任职条件	6
1.3	品质主管的下属构成	9
1.4	品质主管的汇报对象	12
1.5	品质主管的协助对象	13
1.6	品质主管的工作权限	15
1.7	品质主管的工作目标	16
1.8	品质主管的工作流程	18

第 2 章 品质主管之部门领衔

2.1	品质部人员配置	22
2.2	品质部员工选拔	24
2.3	品质部员工培训	28
2.4	品质部员工评价	31
2.5	品质部部门激励	36
2.6	品质部部门沟通	37

第 3 章 品质主管之品质规划

3.1	品质标准	40
3.2	品质方针	42
3.3	品质目标	45
3.4	品管制度	49
3.5	品检方式	51
3.6	品检计划	54

第4章 品质主管之来料检验

4.1	IQC部门设计	64
4.2	供应商质量指导	68
4.3	IQC检验准备	73
4.4	IQC检验实施	76
4.5	IQC检验结果	77

第5章 品质主管之制程品检

5.1	制程品检组织设计	82
5.2	检验前准备	85
5.3	产品首检	87
5.4	巡检	88
5.5	工序末检验	93

第6章 品质主管之产品终检

6.1	终检组织设计	96
6.2	包装检验	99
6.3	出货检验	103

第7章 品质主管之抽样检验

7.1	抽样概念	108
7.2	取样	112
7.3	抽样调整	113
7.4	抽样检验实施	117

第8章 品质主管之不合格品控制

8.1	不合格品的标识	122
8.2	不合格品的隔离	124
8.3	不合格品评审	126
8.4	不合格品处置	127

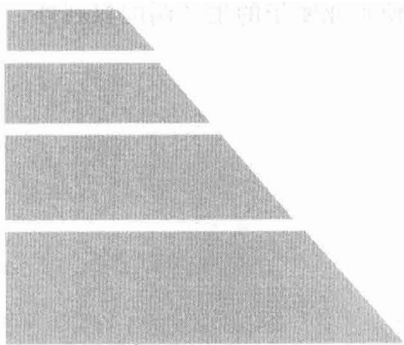
8.5	不合格品统计与分析	130
第9章 品质主管之统计技术		
9.1	直方图	134
9.2	层别法	139
9.3	柏拉图	143
9.4	鱼骨图	145
9.5	查检表	147
9.6	散布图	149
9.7	控制图	151
第10章 品质主管之品管体系		
10.1	质量手册	156
10.2	程序文件	171
10.3	作业指导书	175
10.4	编制质量记录	176
第11章 品质主管之品质审核		
11.1	内部审核	180
11.2	管理评审	188
第12章 品质主管之量具管理		
12.1	量具的采购	194
12.2	量具的管理	196
12.3	量具的检校	198

第 1 章

品质主管



岗位认知



引言

何谓品质主管？

有人会说，是企业品质部门的领头人，只是一个头衔而已。其实在不同的品质部门其领头人都有不同的名称，例如：

- ◆品质部经理
- ◆品质部主管
- ◆品质部部长
- ◆品管课课长
- ◆质检组组长

有的企业太小，直接称之为质量师傅。所以请大家记住，本书所说的品质主管不是所谓的一个头衔，而是企业品质部门领头人应该具备的一项管理责任。

1.1 品质主管的岗位职责

企业的品质主管，除了领取工资以及行使企业赋予的生产调配权利外，还应该具备以下责任，如图1-1所示：

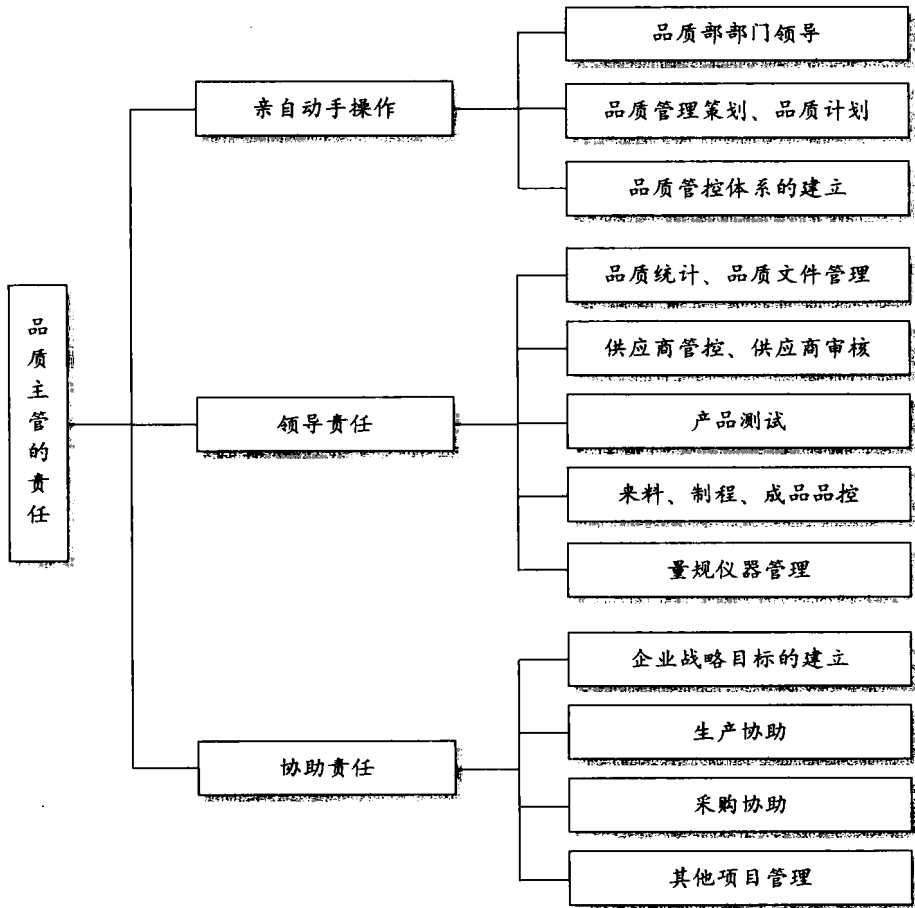


图1-1 品质主管的责任图

【典型案例】

某企业品质主管岗位职责

一、对公司现行质量管理体系进行审核、评估，构建与企业相符的质量管理体系并持续改进

1. 建立组织内部协调一致的质量管理目标。
2. 重视并做好图样、说明及质量的审核，充分利用质量管理体系这个有效的管理手段，促进内部质量体系标准的持续发展。
3. 建立相应的图样清单程序，制订计划，实施质量管理体系的工作内容。

4. 确保质量管理体系的工作和持续改进工作进程。

5. 定期向总经理汇报质量管理体系的业绩，包括改进的需求，以事实为依据，确保企业产品质量的持续改进，使之与客户要求相适应。

二、内部审核

1. 拟定内部质量管理体系审核报告以供总经理批准。

2. 协助总经理定期召开管理评审会议。

3. 全面负责内部质量管理体系的审核工作。

4. 担任审核组长并选定审核员，制订年度内审计划、每次的审核实施计划和内部质量管理体系审核报告。

5. 指导编写《年度内审计划》并负责组织人员实现标准的工作。

6. 组织、协调内审活动的开展。

三、实现质量计划目标

1. 审检生产部、仓储部产出收入的质量。

2. 负责对两个部门的质量策划和实施情况进行监督检查。

3. 协助生产部负责人制定相关的质量策划及编制、实施相应的质量计划。

四、处理好与顾客有关的质量问题

1. 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. 评审对新产品质量要求的检测。

3. 带领技术部评审新产品的设计开发。

4. 协助生产部评审产品的生产能力及交货日期的跟踪。

5. 协助采购部负责评审所需物料采购的合格率。

6. 审查、制图，负责产品要求图样制作的准确性。

五、质量标准制定和实施

1. 在质量要求方面一定要督导技术部在设计、开发产品，协调，实施，验证，评审，设计、开发的更改，确认等方面符合质量管理体系的工作。

2. 为公司生产项目提供建议试产报告、提供质量方面的参考意见。

3. 协助采购部做好所需物料、采购质量的检查工作。

4. 协助销售部进行质量方法调研或分析市场信息及新产品动向。

5. 负责新产品或新原辅材料的试验和检验。

6. 协助生产部负责新产品的加工试制和生产。

7. 收集行业质量技术, 制定适宜的内控质量标准。

六、生产和服务动作的质量监控

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. 协助技术部编制相关的完善质量管理的技术规程。

3. 在质量方面协助生产部对《生产计划》的审检。

4. 协助行政部对实现产品质量所需的工作环境进行控制。

5. 负责进行产品质量验证和标识及可追溯性控制。

6. 协助销售部在质量方面的售后服务工作。

七、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。

八、不合格品控制

1. 负责对不合格品的识别, 并跟踪不合格品的处理结果。

2. 协助生产部对不合格品做处理决定并做好采取纠正措施。

九、数据分析和信息提供

1. 协调公司对内、对外相关数据的传递分析、处理。

2. 指导品质部对相关的数据收集、传递、交流并提供必要的信息。

3. 协调各部门统计技术的具体选择与应用。

十、持续改进

1. 负责对质量检验、产品持续改进的策划, 当出现存在的或潜在的质量问题时提出相应的纠正和预防措施, 并跟踪验证实施效果。

2. 指导行政部在出现环境问题时发出相应的纠正和预防措施及处理意见, 并跟踪验证实施效果。

3. 协调各部门实施相应的改进、纠正和预防措施。

4. 负责监督、协调改进、纠正和预防措施的实施。

5. 协助营销部有效地处理顾客质量方面的意见。

十一、质量成本控制

用质量管理体系的有效性, 对质量成本进行统计、核算、分析、报告和控制在, 从而找到降低成本的途径, 进而提高企业的经济效益。

1.2 品质主管的任职条件

品质主管的重心在于生产的管理、调节。所以说，品质主管的头衔不是人人都可以戴的，其必须具备一定的任职条件。

1.2.1 技术知识

- (1)掌握与品质有关的知识，熟悉生产领域内的知识。
- (2)具备数理统计学方面的知识。
- (3)具备品质体系认证、维护等方面的知识。

1.2.2 计划能力

计划能力是品质主管管理能力中最基本的一种。它实质上是对品质管理系统经由思考、策划、判断与计算，从而拟定在未来的一段时间内所要达到的品质目标及所采用的程序和方法，以此作为执行依据的能力。一般而言，计划能力一般体现在以下几个方面：

1. 提出问题

在制订品质计划时首先要考察目前的状况，通常以问题的形式提出。如：目前实际上产品品质状况如何？过去的工作已取得的成绩和存在的问题有哪些？现在的处境怎样？未来的目标是什么？

2. 分析问题

在确定目标之前我们必须分析问题，即进行前提条件分析。所谓前提条件，即指品质计划实施过程中的预期环境，包括对未来的假设和预测。提出前提条件就是对品质计划实施过程中的内外环境进行认识。不同的组织机构在制订计划时所需考虑的前提条件是不同的。

3. 确定目标

确定目标是品质计划工作的重要步骤，但必须注意品质目标通常并不是单一的，而是由总目标和许多子目标构成的整体目标。

4. 设计方案

在分析了前提条件并确定了品质目标后，便可进入方案设计阶段。达到品质目标的手段、途径或方法往往不止一种，因而为达到同一目标就可能有多种方案。

5. 可行性分析

在这里，可行性分析是指对各种品质改进方案进行考察与评价，分析所列方案实现的可能性，特别要对达到品质目标所需的各种资源进行分析，包括人员、资金、物资、组织、时间及空间等条件。

6. 确定计划

确定计划即选择最佳方案，它是建立在对各种方案的可行性分析及比较研究之上作出的选择。确定计划时要特别注意所作出的抉择是否与价值观念、组织目标、策略方向一致，以及资源是否获得了最佳的配置利用等。

7. 实施计划

在计划的执行过程中应该有相应的严格要求，必须责权分明，赏罚公平，通力协作。

8. 检验与考核

检验与考核实际上是对品质计划工作与实施结果进行考查，这时整个计划过程才算结束，其实际意义才体现出来。

1.2.3 领导能力

领导能力即主管利用其影响力带领人们或群体达成企业目标的能力，包括指挥下级的“权”和促使下级服从的“力”。

1.2.4 激励能力

激励能力是指根据员工的需要设置某些目标，并通过目标导向使员工出现有利于组织目标达成的优势动机，并按企业所需要的方式运行的能力。

1.2.5 控制能力

工作是否按既定的计划、标准和方法进行，若有偏差就要分析原因、发出指示，并作出改进，以确保企业目标实现的能力就是控制能力。控制能力几乎包括了品质主管为保证实际工作与计划的一致所采取的一切行动。品质主管可从人员配备、人员评价、结构控制等方面对团队成员进行监督控制。

1.2.6 技术创新

一般来说技术创新就是企业应用创新的知识 and 新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品品质，开发生产新的产品，提供新的服务，占领市场并实现市场价值。

1.2.7 管理创新

品质主管的管理创新可以是对体制的改革创新，也可以是从小事与细节上提高创新，要视具体情况而议。

【典型案例】

某企业品质主管选拔标准

招聘：品质主管一名

需要具备以下条件：

1. 教育背景

品质等相关专业本科以上学历。

2. 工作经验

6年以上品质管理工作经验，至少两年同等管理岗位工作经验，有制造业10年以上工作经验。

3. 知识/技能

- (1)熟悉所在产业、行业的生产过程，熟悉原材料的供应渠道。
- (2)熟悉行业质量标准。
- (3)熟悉企业产品质量管理模式、方法、流程。
- (4)熟悉ISO质量管理体系，了解6西格玛。
- (5)具有先进的质量管理理念。
- (6)熟悉品质管理的各个环节。
- (7)熟悉品质控制及绩效管理。
- (8)熟练使用计算机。

4. 素质要求

(1)规范导向。监控项目进度，检查工作质量，及时发现并纠正存在的错误，通过监控、纠错、革新，从整体上增进现有系统的有序性或新建系统来提高业务品质。

(2)主动性。主动挖掘潜在问题，把握可能的机会，并采取必要的措施应对机遇与挑战。

(3)领导能力。能够鞭策大家，确保他人理解并接受领导的使命、目标、政策和工作安排，保证任务的完成。

1.3 品质主管的下属构成

品质主管的下属有两种：一种是直接下属，即品质部的职员；一种是职权下属，即品质部管辖范围内的员工。企业需要的生产实务需求越多，品质部的管辖范围就越宽。如图1-2所示：