

# ISO/TS 16949:2002 程序文件

聂微 邓荣发 编著

## 案例精选



中国标准出版社

实施 ISO/TS 16949:2002 系列配套教程之一

**ISO / TS 16949:2002**

**程序文件案例精选**

聂微 邓荣发 编著

中国标准出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

ISO/TS 16949:2002 程序文件案例精选/聂微,邓荣  
发编著. —北京:中国标准出版社,2004  
(实施 ISO/TS 16949:2002 系列配套教程;1)  
ISBN 7-5066-3547-X

I. I... II. ①聂... ②邓... III. 汽车工业—质量  
管理体系—国家标准—案例—中国 IV. F426.471-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 073732 号

中国标准出版社出版发行  
北京复兴门外三里河北街 16 号  
邮政编码:100045  
网址 [www.bzcbs.com](http://www.bzcbs.com)  
电话:68523946 68517548  
中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷  
各地新华书店经销

\*

开本 787×1092 1/16 印张 21 字数 500 千字  
2004 年 10 月第一版 2004 年 10 月第一次印刷

\*

定价 44.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换  
版权专有 侵权必究  
举报电话:(010)68533533

# 序 言



由广东华太企业管理咨询有限公司(原广东华泰管理顾问有限公司)编著的《汽车供应商如何实施 ISO/TS 16949:2002》和《ISO/TS 16949:2002 审核案例 88 例》两本书在市场上引起了良好的反映,在全国 ISO/TS 16949 读者群中也有较好的口碑。作为 ISO/TS 16949 的系列配套教程,华太企业管理咨询有限公司又推出《SPC 实施指南》和《ISO/TS 16949:2002 程序文件案例精选》两本书,这两本书的面市,相信对实施 ISO/TS 16949 的汽车供应商有一定帮助。

由于 ISO/TS 16949 是一个正在被学习和应用的标准,因此,推行 ISO/TS 16949 的汽车配件厂或供应商的管理代表和工程师都希望有一套实用性、操作性较强的 ISO/TS 16949 程序文件(二级文件)作为参考,以便撰写文件时少走弯路并节省时间;同样,许多咨询行业的咨询师或顾问师也希望有一套 ISO/TS 16949 的文件,使自己辅导起来得心应手;特别是 ISO/TS 16949 的爱好者,觉得读那些晦涩难懂的 ISO/TS 16949 条文很费劲,亦希望得到一套 ISO/TS 16949 之文件,以帮助其理解条文。基于这种市场需求,作者参考了一些已通过 ISO/TS 16949:2002 审核的汽车供应商的文献资料,编撰了《ISO/TS 16949:2002 程序文件案例精选》,相信此书是推行 ISO/TS 16949 的好帮手。

本书共选取了 29 个程序文件的案例,并提供了全套表格,汽车供应商在推行 ISO/TS 16949 时可拿来就用,但拿来主义应注意取之精华,弃之糟粕。

本书所选取的程序文件(二级文件)可能不适用于所有实

施 ISO/TS 16949 的厂商,建议厂商在引用时不要生搬硬套,而应选择性应用。在这里特别提示的是:为了与国际接轨,目前有些认证机构要求质量手册与文件的格式采用“章鱼图”与“乌龟图”的模式,由于篇幅的限制及成套体系的“章鱼图”、“乌龟图”模式还在摸索阶段,虽然本公司有比较成型的“乌龟图”,但不够成熟。因此,本书不列举,可能作者在后续的正式出版物中会较全面系统地阐述“章鱼图”及“乌龟图”模式的制作及应用。

本书所选取的程序文件(二级文件)在结构上采取了八段式结构,分别是:

- 1 目的
- 2 适用范围
- 3 权责
- 4 定义
- 5 流程图
- 6 作业程序
- 7 引用文件
- 8 使用表单

采用此种结构,主要是考虑它适用于不同素质、不同层次的读者及工厂,使读者阅读时更容易一些。另外,为便于读者更好地理解 ISO/TS 16949:2002 条文,在附录中有等同采用 ISO/TS 16949:2002 的 GB/T 18305—2003 标准全文,读者可悉心阅读,对照参考使用。

参与本书编写的人员有:华太企业管理咨询有限公司邓荣发、廖为庆、许汉、谢建华、王文彬,胡文星先生。另外中山市耀华汽车配件有限公司、中山市振华汽车配件有限公司、东莞市劲越科技有限公司、深圳特尔佳汽车配件有限公司、深圳市普耐光电有限公司也提供了部分资料,在此一并感谢!

华太顾问 聂微

2004 年 8 月

# 目 录



1	案例 1	TS 16949-001	沟通管理程序
6	案例 2	TS 16949-002	数据分析管理程序
10	案例 3	TS 16949-003	客户满意度管理程序
15	案例 4	TS 16949-004	采购管理程序
24	案例 5	TS 16949-005	仓储管理程序
37	案例 6	TS 16949-006	计量型测量系统分析(MSA)管理程序
52	案例 7	TS 16949-007	计数型测量系统分析(MSA)管理程序
56	案例 8	TS 16949-008	产品质量先期策划(APQP)管理程序
91	案例 9	TS 16949-009	供应商管理程序
102	案例 10	TS 16949-010	经营计划管理程序
115	案例 11	TS 16949-011	工厂、设施及设备策划管理程序
123	案例 12	TS 16949-012	控制计划管理程序
128	案例 13	TS 16949-013	产品批准管理程序
137	案例 14	TS 16949-014	合同评审管理程序
147	案例 15	TS 16949-015	文件管理程序
158	案例 16	TS 16949-016	安全与环保法规管理程序
164	案例 17	TS 16949-017	产品标识与可追溯性管理程序
170	案例 18	TS 16949-018	生产计划管理程序
181	案例 19	TS 16949-019	偶发性事故应急计划管理程序
185	案例 20	TS 16949-020	生产设备管理程序

- 195 案例 21 TS 16949-021 生产过程控制程序
- 202 案例 22 TS 16949-022 管理评审程序
- 208 案例 23 TS 16949-023 产品的测量和监视管理程序
- 228 案例 24 TS 16949-024 实验室管理程序
- 235 案例 25 TS 16949-025 产品状态标识管理程序
- 241 案例 26 TS 16949-026 纠正与预防措施管理程序
- 253 案例 27 TS 16949-027 服务管理程序
- 259 案例 28 TS 16949-028 过程审核程序
- 267 案例 29 TS 16949-029 产品审核程序
- 277 附录 GB/T 18305—2003/ISO/TS 16949:2002《质量管理体系 汽车生产件及相关维修零件组织应用 GB/T 19001—2000 的特别要求》

## 案例 1: 沟通管理程序

文件编号	TS 16949-001	版 本	A	发布日期	2003-06-01
------	--------------	-----	---	------	------------

分发部门	总经理	管理代表	销售部	财务部	办公室	服务培训部	物流控制部	设计开发部	电气事业部	生产车间	质量部	文控中心	应用工程部	应用车间	顾客代表
数量															
序号	原内容					修订内容					修订日期	修订人			
第一次															
第二次															
第三次															
第四次															
第五次															
第六次															
审 核 栏															
制定					审核					批准					



<b>沟 通 管 理 程 序</b>				共 4 页 第 1 页	
文件编号	TS 16949-001	版 本	A	发布日期	2003-06-01

## 1 目的

利用有效的沟通方式,使公司全体员工保持一致的思想观念和明确的目标,借以建立团队精神,使本公司与客户、供应商之间在平等互利的基础上建立良好的关系。

## 2 适用范围

本公司的全体员工、各职能部门以及与相关客户、供应商。

## 3 权责

- 3.1 办公室:负责公司内横向、纵向的沟通协调工作。
- 3.2 销售部:负责与客户之间的沟通。
- 3.3 服务培训部:负责处理客户抱怨。
- 3.4 物控部:负责与供应商之间的沟通。
- 3.5 质量部:负责供应商材料不良处理。

## 4 定义

### 4.1 内部沟通

指公司内部横向、纵向的信息传递和交流活动。

### 4.2 外部沟通

指公司与客户、供应商之间进行的信息传递和交流活动。

## 5 流程图(无)

## 6 作业程序

### 6.1 内部沟通

#### 6.1.1 正式沟通

- ① 公司每半年召开一次由各部门主管参加的管理评审会议,记录会议内容并形成决议,经总经理核定后,由文控中心分发给各部门。
- ② 公司每月 5 日左右召开一次总经理负责、公司各部门主管参与的管理会议,对公司级数据进行分析和总结,及时作出决策,记录会议内容并形成决议,经总经理核定后,由文控中心分发给各部门。
- ③ 公司每周六下午 3 时左右召开“每周工作总结会”,检讨本周各部门工作的达成情况和相关疑难问题,记录会议内容并由文控中心分发给相关部门。

<b>沟 通 管 理 程 序</b>				共 4 页 第 2 页	
文件编号	TS 16949-001	版 本	A	发布日期	2003-06-01

- ④ 公司每周五晚上 19:00~20:30 召开“周质量例会”,检讨本周客户投诉与处理情况,提出纠正和预防措施,记录会议内容并由质量部分发给相关部门,具体事项依《纠正与预防措施管理程序》。
- ⑤ 公司每周一早晨 8:30~8:45 左右召开每周大早会。
- ⑥ 生产车间每天 8:15~8:30 召开早会,由车间主管将昨日工作达成状况总结及当日工作任务和注意事项进行宣导和沟通。
- ⑦ 公司由总经理召开不定期的公司会议,以便于横向、纵向及其之间的信息传达和交流,并形成会议记录,由文控中心分发给各部门。
- ⑧ 各部门内部不定期的会议,由各部门主管决定,必要时形成会议记录。
- ⑨ 各职能部门之间进行信息传递和交流,属简单容易处理的事宜可以用口头方式或电话方式沟通;属较重要的事宜可以用《内部联络单》的形式沟通,但书面沟通必须确保相关信息能及时、有效地传递,并追踪其有效性,以免贻误处理问题的时机。
- ⑩ 办公室对公司的规章制度、会议精神或各部门的好人好事、奖罚通知等在公布栏公布,以传递公司管理信息。
- ⑪ 标语是宣导公司的管理和目标计划的一种潜移默化的管理文化,营造团队精神和管理氛围,办公室依公司需要张贴公司标语。
- ⑫ 上司与下属以谈话方式进行沟通或布置工作,或在巡视与指导工作时进行现场机会教育。
- ⑬ 下属在工作中发现问题需及时向上司口头报告,或以书面形式汇报上司,上司应及时作出相应处理并反馈给下属,下属要向上司汇报交付的工作任务报告。

#### 6.1.2 非正式沟通

工作之外的感情沟通,如公司不定期举行的各项活动及聚餐。

#### 6.2 外部沟通

6.2.1 销售部为使客户订单上的每一项要求都能明确掌握、传达并有效实施,必须收集、整理与客户相关的信息,并进行良好的沟通,其具体事项依《合同评审管理程序》执行。

6.2.2 为处理客户抱怨和客户满意度调查,销售部和培训部须与客户进行良好的沟通,具体依《客户投诉处理程序》、《客户满意度管理程序》。

6.2.3 物流控制部在材料采购上选择合格供应商,并为之建立良好沟通,以达成物料需求计划,具体依《采购管理程序》、《外包管理程序》。

6.2.4 质量部在处理客户抱怨和材料不良方面需与客户、供应商建立良好的沟通。

## 沟通管理程序

共 4 页 第 3 页

文件编号

TS 16949-001

版 本

A

发布日期

2003-06-01

### 7 引用文件

- 7.1 《合同评审管理程序》
- 7.2 《客户投诉处理程序》
- 7.3 《客户满意度管理程序》
- 7.4 《采购管理程序》
- 7.5 《外包管理程序》

### 8 使用表单

- 8.1 《内部联络单》 附件一

沟通管理程序				共 4 页 第 4 页	
文件编号	TS 16949-001	版 本	A	发布日期	2003-06-01

附件一：

内部联络单

发文部门		发文日期		主题：
分发部门：办公室 <input type="checkbox"/> 财务部 <input type="checkbox"/> 总工程师 <input type="checkbox"/> 设计开发部 <input type="checkbox"/> 应用工程部 <input type="checkbox"/> 电气事业部 <input type="checkbox"/> 质量部 <input type="checkbox"/> 文控中心 <input type="checkbox"/> 生产车间 <input type="checkbox"/> 销售部 <input type="checkbox"/> 物流控制部 <input type="checkbox"/> 服务培训部 <input type="checkbox"/> 应用车间 <input type="checkbox"/>				
本文主题为    特急件 <input type="checkbox"/> 急件 <input type="checkbox"/> 普通件 <input type="checkbox"/> 请于    半个工作日 <input type="checkbox"/> 一个工作日 <input type="checkbox"/> 二个工作日 <input type="checkbox"/> ____ 个工作日 <input type="checkbox"/> 内完成				
内容			办理部门结果回复：	
填写：	审核：	完成日期：	填写：	审核：

## 案例 2: 数据分析管理程序

文件编号	TS 16949-002	版 本	A	发布日期	2003-06-01
------	--------------	-----	---	------	------------

分发部门	总经理	管理代表	销售部	财务部	办公室	服务培训部	物流控制部	设计开发部	电气事业部	生产车间	质量部	文控中心	应用工程部	应用车间	顾客代表
数量															
序号	原内容					修订内容					修订日期	修订人			
第一次															
第二次															
第三次															
第四次															
第五次															
第六次															
审 核 栏															
制定					审核					批准					

<b>数据分析管理程序</b>				共 3 页 第 1 页	
文件编号	TS 16949-002	版 本	A	发布日期	2003-06-01

### 1 目的

建立和完善数据管理网络和信息沟通渠道,以便公司决策层了解公司现状、用户情况、供应商情况等重要数据,及时作出决策。

### 2 适用范围

适用于数据的收集、传递、分析使用、决策等管理活动。

### 3 权责

3.1 总经理负责每月 5 日召集公司各部门主要负责人参与的管理会议,对数据进行分析 and 总结,及时作出决策。

3.2 办公室是数据和资料管理中心机构,即信息中心,其职责如下:

3.2.1 负责建立和完善数据和资料的收集和管理。

3.2.2 负责对数据和资料管理系统进行监控。

3.2.3 负责数据和资料的收集处理工作,根据各部门提供的资料每月 4 日前编制一份《公司级数据和资料摘要》,上报给公司决策层,便于公司决策层及时作出决策。

3.3 销售部负责以下工作

3.3.1 编制下月销售计划表、本月销售报告,每月 2 日前交办公室。

3.3.2 收集市场信息以及竞争对手情况,每 3 个月编制一份市场分析报告交办公室。

3.4 服务培训部负责公司产品的维修服务和公司内部及外部的培训工作,负责编制年度培训计划及本月培训计划表,月培训计划表每月 2 日前交办公室。

3.5 生产车间负责公司生产管理,产出情况信息收集、分析,编制每月生产报表,每月 2 日前交办公室。

3.6 物流控制部负责公司的计划、采购、仓储、发运,负责收集供应商交期及服务满意程度资料,编制供应商情况月报表,每月 2 日前交办公室。

3.7 财务部负责公司内部财务运行能力执行情况分析报告,每月 2 日前交办公室。

3.8 质量部负责公司内部质量管理信息及顾客投诉、品质异常情况处理、纠正与预防措施情况,每月 2 日前编制质量报告交办公室。

3.9 设计开发部负责本部门的开发计划及计划进行情况汇总、分析报告,每月 2 日前交办公室。

3.10 电气事业部负责本部门的开发计划及计划进行情况汇总、分析报告,每月 2 日前交办公室。

## 数据分析管理程序

共 3 页 第 2 页

文件编号

TS 16949-002

版 本

A

发布日期

2003-06-01

## 4 定义

数据和资料:公司内部及外部数据和资料,可作为公司决策层用于决策的重要依据。必要时可采取纠正措施、预防措施。

## 5 流程图(无)

## 6 作业程序

## 6.1 资料收集及报表汇总表:

序号	项 目	内 容	收集部门	分析方法	审 核	报送	频次
1	根据各部门上报的资料进行汇总和摘要	公司级数据和资料摘要	办公室	统计摘要	部门负责人	总经理	每月
2	销售情况统计和预测	本月销售报告、下月销售计划报告	销售部	分析报告、趋势图	部门负责人	办公室 总经理	每月
3	市场信息及竞争对手情况	市场及竞争对手汇总报告	销售部	分析报告	部门负责人	办公室 总经理	每 3 个月
4	公司内部、外部培训情况	本月培训报告、下月培训计划报告	培训服务部	分析报告	部门负责人	办公室 总经理	每月
5	公司生产、产出情况 过程能力分析 控制图分析	生产月报表	生产车间	分析报告、趋势图、控制图	部门负责人	办公室 总经理	每月
6	供应商情况	供应商情况月报告	物流控制部	百分制打分、统计次数	部门负责人	办公室 总经理	每月
7	公司内部财务运行能力执行情况	财务分析月报告	财务部	分析报告	部门负责人	办公室 总经理	每月
8	公司内部质量管理信息及顾客投诉、反馈情况处理、分析	质量月报告、顾客投诉处理分析月报告	质量部	统计手法、统计图、百分比打分等	部门负责人	办公室 总经理	每月

数据分析管理程序				共 3 页 第 3 页	
文件编号	TS 16949-002	版 本	A	发布日期	2003-06-01

序号	项 目	内 容	收集部门	分析方法	审 核	报送	频次
9	开发部分每月开发情况汇总	开发情况月报告	设计开发部	分析报告	部门负责人	办公室 总经理	每月
10	电气部每月开发情况汇总	电气开发情况月报告	电气事业部	分析报告	部门负责人	办公室 总经理	每月

**6.2 资料分析及报表注意事项**

6.2.1 各部门平时要确实做好数据和资料收集工作,并指派专人收集相关资料,保证资料收集的客观性和真实性。

6.2.2 相关部门的资料要在每月 2 日前做好汇总工作,依 6.1 节进行上报。

6.2.3 各部门通过资料分析后,对发现的潜在或失控的问题,提出纠正措施或预防措施,并依据《纠正与预防措施管理程序》执行。

6.2.4 总经理在每月 5 日召集公司各部门主要负责人参与的管理会议中,对公司需要进行持续改进的方面提出持续改进,并依据《持续改进管理程序》执行。

6.2.5 办公室负责数据和资料的上传下达,对部门间的配合及公司决策层的工作要求进行协调落实,对现任部门的工作实施情况进行监督。

6.2.6 产生的记录由办公室保存,保存期限三年。

**7 引用文件**

7.1 《纠正与预防措施管理程序》

7.2 《持续改进管理程序》

**8 使用表单**

(无)



## 案例 3: 客户满意度管理程序

文件编号	TS 16949-003	版 本	A	发布日期	2003-06-01										
分发部门	总经理	管理代表	销售部	财务部	办公室	服务培训部	物流控制部	设计开发部	电气事业部	生产车间	质量部	文控中心	应用工程部	应用车间	顾客代表
数量															
序号	原内容					修订内容					修订日期	修订人			
第一次															
第二次															
第三次															
第四次															
第五次															
第六次															
审 核 栏															
制定						审核						批准			