

专 权 实

一看就懂，一学就会的质量总监工作指导书

业 威 用

公司质量总监

工作细化执行与模块

周文敏®主编

GONGSI
ZHILIANG ZONGJIAN

GONGZUO XIHUA ZHIXING YU MOKUAI

卓越公司
卓越管理

北京工业大学出版社

公司质量总监

工作细化执行与模块

周文敏[◎]主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司质量总监工作细化执行与模块 / 周文敏主编. —北京:
北京工业大学出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5639-3884-1

I. ①公… II. ①周… III. ①公司—企业管理—质量管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 069292 号

公司质量总监工作细化执行与模块

主 编: 周文敏

责任编辑: 刘 畅

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 25.5

字 数: 400 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3884-1

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

如果你已经成了一名质量总监，恭喜你，你是现代企业含金量最高的职业经理人之一，前途不可限量。不过你也应该清楚地意识到一点：你身上的责任相当重。成为一名质量总监，意味着你已经走上了企业的领导岗位，你的工作将直接影响到企业的运转。企业是否能够顺利获得利润、实现阶段性超越，在很大程度上取决于你的工作。

这些话一点儿也不危言耸听。质量，已经成了关系到企业生死存亡、消费者安危、社会和谐与否的重中之重。一颗小螺丝钉可以让万吨油轮顷刻沉入海底；一个刹车片致使美满和睦的家庭转瞬间支离破碎……质量是企业的生命，对于每一个企业来说，其重要性不言而喻。重视了质量，就是重视了企业的前途命运，也是对客户的负责。质量是企业之本，质量是经营之根，质量是一切利润、信誉的基础，没有质量，谈品牌、谈发展、谈竞争就都是空话。

什么是质量总监？顾名思义，就是企业产品或者服务质量的总负责人、把关者。如果一个企业的产品或者服务出现了质量问题，质量总监难辞其咎。

企业产品或者服务质量的缺失，不仅会给质量受供者造成一定的损失，而且还会给企业的社会影响力、品牌信誉以及后续的经营造成一定的负面效应。试想，为什么“三鹿”会倒下？为什么“秦池”会消失不见？关键的原因——产品质量不过关，换句话说，这些企业的质量总监工作没有做到位，没有尽到自己的职责，没有坚持自己的职业操守。

那么如何才能成为一名合格的质量总监呢？如何才能通过自己的工作为企业、行业树立质量标杆，造福于消费者、客户呢？质量总监首先应该做的是对自己的岗位有一个深入的了解，明白自己该做什么，不该做什么，该如何做，该使用什么样的工具或方法来对产品或者服务的质量进行检测、提高等。

当然，对于一些刚刚走上质量总监岗位的年轻领导者来说，要做到这些并不简单。毕竟质量总监的工作内容复杂，程序烦琐，想在短时间内熟悉了解，确实有点儿难度。正是考虑到了这一点，本书的编者才下定决心，要编撰一本关于如何当好一名质量总监的书出来，从质量总监要面对的问题、使用的工具以及质量管理的现状等方面入手，争取进行一个全面的、深入的解读。对于一个想要快速了解岗位、快速进入状态的质量总监来说，这本书是一个非常好的选择。

当然，在资料的收集和整理过程中，难免有所疏忽和错漏，在此编者希望读者能提出自己的宝贵意见，以便在后面的编写、修订中对本书加以完善。

目 录

第一章 什么是质量总监

第一节 质量总监的职责是什么	003
一、基本职责：行使企业质量管理的职能	004
二、具体职责：建立、完善并实施管理体系	008
第二节 质量总监的权限是什么	012
第三节 质量总监需要哪些知识构成	014
一、质量管理知识	014
二、质量认证知识	019
三、现代管理知识	025
四、数学及统计学知识	030
第四节 质量总监需要哪些管理能力	031
一、控制能力	032
二、计划能力	034
三、激励能力	036
四、领导能力	037
第五节 质量总监需要哪些创新能力	038
一、创新能力的构成	038

二、质量创新的基本内容	040
三、培养创新能力的方法	041

第二章 什么是全面质量管理 (TQM)

第一节 全面质量管理有哪些内容	049
一、设计试制过程的质量管理	050
二、生产制造过程的质量管理	052
三、辅助生产过程的质量管理	054
四、产品使用过程的质量管理	056
第二节 全面质量管理有哪些特点	057
一、全面涉及的质量管理	057
二、贯穿全过程的质量管理	058
三、各部门、全员参加的质量管理	059
四、以人为本的质量管理	059
五、动态的质量管理	060
六、适用性为标准的质量管理	060
第三节 全面质量管理有哪些基础性工作	061
一、质量信息的汇总、整理和分析工作	061
二、质量意识的教育与责任制的建立	062
三、以一定程序和特定形式进行标准化工作	063
四、加强计量和理化工作	065
第四节 如何建立质量控制小组	066
一、QC 小组活动如何开展	067
二、建立 QC 小组的要点	070

第三章 质量体系如何建立与实施

第一节 什么是质量体系	075
一、质量体系有哪些内容	075
二、如何理解质量体系	080
三、质量体系有哪几类	081
第二节 质量体系建立的原则有哪些	082
一、强调全面质量管理作用的原则	082
二、强调整体优化的原则	082
三、强调满足顾客对产品质量要求的原则	083
四、强调质量策划的原则	083
五、强调质量与效益统一的原则	084
六、强调预防为主的原则	084
七、强调持续质量改进的原则	084
八、强调过程概念的原则	085
第三节 建立或完善质量体系有哪些步骤	085
一、质量体系的策划与设计	085
二、质量体系文件的编制	089
三、质量体系的试运行	090
四、质量体系的审核与评审	090
第四节 质量体系文件的内容有哪些	091
一、质量方针与质量目标	092
二、质量手册	094
三、程序文件	096
四、作业指导书	098

五、质量记录	098
第五节 如何执行与改进质量体系	100
一、执行质量体系文件	100
二、质量体系的改进	103

第四章 什么是 ISO 系列标准体系

第一节 什么是 ISO 9000 系列标准	109
一、2000 版有什么样的总体结构	110
二、如何理解 2000 版的核心标准	111
三、2000 版有哪些特点	112
四、如何理解 2000 版的基本术语	114
第二节 ISO 9000 系列标准的管理原则有哪些	118
一、八项质量管理原则的内容	118
二、八项质量管理原则的作用	124
第三节 为什么要进行 ISO 9000 认证	124
第四节 什么是 ISO 14000 系列标准	126
一、什么是 ISO 14000 系列标准	127
二、如何理解 ISO 14000 的常用术语	128
三、ISO 14000 如何运行与审核	130
四、为什么要实施 ISO 14000	134

第五章 如何进行质量审核与体系认证

第一节 如何进行内部质量审核	139
一、内部审核的范围是什么	140
二、内部审核的依据是什么	140
三、如何确定内部审核的时机和频次	141
四、什么是内审员	142
五、内部审核的程序是什么	144
第二节 什么是企业的管理评审	155
一、管理评审的步骤	156
二、管理评审的内容和任务是什么	158
三、管理评审的要点是什么	159
第三节 如何进行质量体系认证活动	161
一、质量体系认证有哪些条件	161
二、质量体系认证有哪些特点	162
三、质量体系认证如何申请与评定	163
四、认证后如何进行监督管理	170

第六章 如何进行工序质量的控制

第一节 影响工序质量状态的因素有哪些	175
一、人的行为	176
二、物的状态	176

◀公司质量总监工作细化执行与模块▶

三、材料的质量和性能	176
四、关键的操作	177
五、施工顺序	177
第二节 如何进行主要工序因素的质量控制	178
一、工艺规程的编制	178
二、关键工序、重要工序工艺资料的更改与试机	178
三、实行“三定”	179
四、工具状态良好	179
五、严格批次管理	179
六、执行规定	179
第三节 工序质量状态分析有哪些方法	180
一、排列图法	180
二、因果图法	182
三、相关图法	183
第四节 什么是工程能力分析	185
一、为什么要进行工程能力的分析	185
二、工程能力的调查步骤是什么	186

第七章 如何管理和控制质量管理成本

第一节 什么是质量成本	191
一、质量成本有哪些构成	191
二、如何理解质量成本的经济性	193
第二节 质量成本如何核算	196
一、质量成本核算的内容有哪些	196
二、质量成本核算有哪些方法	197

三、质量成本核算有哪些基础工作	198
四、质量损失如何核算	199
第三节 如何对质量成本进行分析	200
一、质量成本分析有哪些内容	200
二、质量成本分析有哪些方法	201
三、什么是质量成本报告	202
第四节 如何进行质量成本的预测与计划	203
一、如何预测质量成本	203
二、质量成本计划由哪些内容构成	205
第五节 如何管理和控制质量成本	206
一、产品策划阶段	206
二、产品开发设计阶段	207
三、生产制造阶段	209
四、销售服务阶段	212
第六节 如何对质量成本进行优化	213
一、质量成本优化如何分析	213
二、质量成本优化的措施有哪些	214
三、质量成本优化的参考准则有哪些	215

第八章 如何对服务质量进行管理

第一节 服务的特征是什么	219
一、具有一定的无形性	220
二、与消费紧密相连	220
三、属于非有形产品	221
四、具有差异性	221

五、具有不可储存性	222
六、所有权不转让	222
第二节 什么是服务质量	223
一、服务质量的定义	223
二、服务质量的内容	225
三、服务质量的特性	226
四、服务质量的形成	227
第三节 什么是服务质量体系	228
一、管理者有什么职责	228
二、服务质量体系需要哪些资源	231
三、服务质量体系有哪些构成	235
第四节 服务质量有哪些关键因素	237
一、关键性因素：顾客	237
二、时间性因素：关键时刻	238
第五节 服务过程如何进行质量管理	239
一、服务市场研究与开发过程	239
二、服务设计过程	240
三、服务提供过程	241

第九章 如何进行质量的检验与分析

第一节 什么是质量检验	247
一、质量检验有什么意义	247
二、质量检验有哪些方式	251
三、质量检验有哪些类型	253

第二节 什么是质量检验管理制度	256
一、三检制	256
二、重点工序双岗制	257
三、留名制	257
四、质量复查制	258
五、追溯制	258
六、质量统计和分析制	258
七、不合格品管理制	259
八、质量检验考核制	259
第三节 质量检验的管理有哪些程序	260
一、进料检验有什么程序	260
二、制程检验与测试有什么程序	266
三、成品检验有什么程序	268
四、产品标识识别有什么程序	271
第四节 不合格品如何进行管理	272
一、不合格品管理的程序有哪些	273
二、报废品如何处理	275
第五节 如何进行抽样检验管理	276
一、抽样检验有哪些基本要素	277
二、如何进行取样	280
三、什么是调整型抽样方案	281

第十章 什么是 6 σ 质量管理法

第一节 6σ 管理法的关键内容是什么	285
一、6 σ 管理法有什么含义	286

◀公司质量总监工作细化执行与模块▶

二、什么是 x 变量与 y 变量	286
三、差异、缺陷与流程改进如何进行	287
四、什么是黑带	287
第二节 6σ 管理法的主要原则是什么	288
一、真正对顾客关注	288
二、管理以数据和事实为基础	289
三、关注、管理、提升流程	289
四、动态的、主动式的管理	290
五、合作的无界限	290
六、追求完美并容忍失败	291
第三节 推行 6σ 管理法的关键在哪里	291
一、改进项目如何进行选择	291
二、改进模式如何进行选择	293
三、如何讲究领导原则	294
第四节 推行 6σ 管理法的步骤有哪些	297
一、辨别核心流程与关键客户	297
二、定义客户需求	299
三、评估企业当前绩效	300
四、改进 6 σ 管理法流程	302
五、整合流程设计、重构与系统	304

第十一章 如何进行质量的持续改进

第一节 持续质量改进的内涵和目标是什么	309
一、持续质量改进的内涵是什么	309
二、持续质量改进的目标是什么	311

第二节 什么是持续质量改进的特点	314
一、突破性、创新性、预防性	315
二、整体优化和全员参加性	315
三、成果的隐蔽性	315
四、投资的长期性	316
第三节 持续质量改进有哪些原则	316
一、组织原则	316
二、运行原则	318
三、实施原则	321
四、协作原则	324
第四节 持续质量改进有哪些模型	327
一、什么是个人改进模型	327
二、什么是组织改进模型	328
三、什么是过程改进模型	331
第五节 持续质量改进的实施程序是什么	333
一、制定质量改进规划	334
二、建立质量改进组织	336
三、进行质量改进问题诊断	338
四、制定质量改进的方案	342
五、落实质量改进方案	343
六、控制与评价质量改进程序	346

第十二章 质量如何突破与保持领先

第一节 什么是质量突破	351
一、什么是质量梯级	352

二、质量突破的途径有哪些	353
第二节 质量梯级如何进行突破	356
一、如何突破第一级	356
二、如何突破第二级	357
三、如何突破第三级	359
四、如何突破第四级	361
第三节 质量突破有哪些步骤	361
一、进行必要性论证	362
二、选择突破目标	362
三、成立组织	363
四、诊断过程	364
五、治疗过程	364
六、执行实施	364
七、巩固成果	365

第十三章 如何进行质量经营战略变革

第一节 质量经营战略有什么特点	369
一、企业经营管理方面的特点	369
二、与传统质量管理相比的特点	370
第二节 质量经营战略的基本内容是什么	372
一、营造质量文化	372
二、塑造质量形象	375
三、开展质量教育	379
四、追求零缺陷	380
第三节 质量经营战略的策略与方法是什么	381
一、策略：质量意识与质量第一	381
二、方法：使“内部客户”满意	382