



“十二五”规划制造业产业升级

培训推荐用书

图解

五大模块

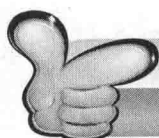
品质作业 精益化管理

» QA对话 · 学习目标 · 基础知识 · 实景解读 · 实战范例

李锋 陈锦红◎主编

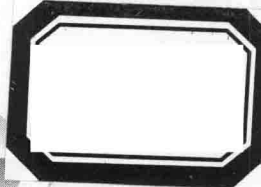


中国劳动社会保障出版社



“十二五”规划制造业产业升级

培训推荐用书



图解

五大模块

品质作业 精益化管理

» QA对话 · 学习目标 · 基础知识 · 实景解读 · 实战范例

李锋 陈锦红◎主编



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解·品质作业精益化管理/李锋, 陈锦红主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2014

(图解·制造业精益管理读本)

ISBN 978-7-5167-0896-5

I. ①图… II. ①李…②陈… III. ①制造工业-工业企业管理-质量管理-图解
IV. ①F407.406.3-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 037855 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.5 印张 305 千字

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

前言

实体经济是社会生产力的集中体现，是创造社会财富、保障和改善民生的物质基础。当前，国家提出要高度重视实体经济，这是经济发展的内在规律使然。我国目前正处于工业化快速增长时期，在未来很长一段时期里，实体经济仍将是我国经济发展的核心动力。

实体经济中占比重最大的就是制造业，制造业管理的好坏，直接影响着产品质量、成本、交货期等各项指标的完成。伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化，制造业的精益管理将扮演愈加重要的角色。作为管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行制造业管理和控制，如何协同各个部门共同处理制造业管理中的各种问题，已成为中国企业管理人员必须重视和掌握的职业化技能。同时，自从全球金融危机爆发以来，大量制造业面临着产品竞争力减弱、劳动力成本大幅上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多问题，这使得淘汰落后产能、推动产业升级成为非常紧迫的问题。

基于此，我们策划了“图解·制造业精益管理读本”系列丛书，旨在为制造业管理人员提供一些创新管理的思路、方案、方法与技巧。本系列丛书采用模块设置，将复杂的问题简单化，使学习变得更有条理。

“图解·制造业精益管理读本”系列编写特色：

◇ 丛书内容主要分为三大部分，即“基础知识”“实景解读”和“实战范例”。“基础知识”部分对各项基础要点进行详细的阐释；“实景解读”部分以生动的实景图片对一些工作要点进行解读；“实战范例”则以企业案例列举各项制度、办法、规定等，供读者参考使用。

◇ 丛书在每章开头设计了一段“QA对话”，通过一问一答的方式引导读者进入本章内容的学习。同时在每章结尾设置了“本章回顾”板块，供读者对本章内容的学习进行反思和回顾，以巩固学习效果。

◇ 丛书在每一节的开头设置了“学习目标”，将本节内容的要点提出来，作为读者学习的方向。

◇ 丛书在“基础知识”部分设置了“专家点拨”板块，对一些非常关键的、重要的知识要点进行了强调和解读。

本系列丛书图文并茂，以简洁精确的语言对制造业管理进行了非常生动、全面地讲解，方便读者理解、掌握。同时本书非常注重实操操作性，使读者能够边学边用。

“图解·制造业精益管理读本”系列内容介绍：

◎ 图解·现场作业精益化管理，从“人、机、料、法、环、安、测”七个方面对现场管理的内容进行详细介绍。

◎ 图解·生产作业精益化管理，对生产布局、生产计划、生产进度控制、生产搬运、生产设备管理等进行详细介绍。

◎ 图解·安全作业精益化管理，对安全作业所涉及的各方面，如安全生产教育、现场作业安全、设备安全等进行详细介绍。

◎ 图解·品质作业精益化管理，对品质管理规划、品质检验作业准备、来料品质检验作业和制程品质检验作业等进行详细介绍。

◎ 图解·采购作业精益化管理，对供应商管理、采购作业管理、采购谈判管理、采购合同与订单管理等进行详细介绍。

◎ 图解·5S运作精益化管理，对5S常用方法、5S的具体操作如整理、整顿、清扫、清洁、素养等进行详细介绍。

“图解·制造业精益管理读本”系列在编写过程中，获得了很多培训机构、咨询机构以及企业一线管理人员的支持与配合，还参考了大量的网络资料，引用了相关的理论，可以说是集体创作的结晶。在此，对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。

《图解·制造业精益管理读本》编委会

目 录

第一章 怎样进行品质管理规划

第一节 品质管理规划基础知识	3
知识01: 制定品质方针	3
知识02: 品质方针的宣传与推广	4
知识03: 品质方针的实施与检查	5
知识04: 品质方针的评审	6
知识05: 品质方针的修订与改进	6
知识06: 品质目标的制定	6
知识07: 品质目标的宣传和传达	8
知识08: 品质目标的实施与修订	9
知识09: 品质文件管理	10
第二节 品质管理规划实景解读	11
实景01: 品质方针与目标展示	12
实景02: 品质方针宣传	12
实景03: 供应商品质目标展示	12
实景04: 悬挂品质条幅	13
实景05: 品质宣传看板	13
实景06: 品质部管理看板	14
实景07: 品质管理现状看板	14
实景08: 品质奖惩看板	15
第三节 品质管理规划实战范例	15
范例01: ××公司品质方针及其诠释	16
范例02: ××公司品质方针和目标分解	16
范例03: ××公司品质方针和目标控制程序	18
范例04: ××公司品质方针目标展开计划	19

第二章 怎样进行品质检验作业准备

第一节 品质检验作业准备基础知识.....	25
知识01：制作品品质检验标准	25
知识02：品质检验场所的准备	25
知识03：品质检验设备的配备	27
知识04：品质检验设备的校准	29
知识05：品质检验印章的准备	30
知识06：检验合格证的准备	31
第二节 品质检验作业准备实景解读.....	32
实景01：检验设备校准证书展示	32
实景02：检验设备的准备	32
实景03：检验设备内部校准标签	33
实景04：检验印章.....	33
实景05：检验合格标签.....	34
第三节 品质检验作业准备实战范例.....	34
范例01：××公司检验规范制作标准	34
范例02：××公司检验判定标准	37
范例03：××公司检验设备、计量器具管理制度	42
范例04：××公司检验、测量与测试设备管理作业标准.....	43
范例05：××公司电子吊秤使用及维护操作规程.....	48
范例06：××公司电子台秤使用及维护操作规程.....	49
范例07：××公司高压试验仪操作及检验规程	50
范例08：××公司显微镜操作及检验规程	51
范例09：××公司自动安平水准仪校准记录	52
范例10：××公司光学经纬仪校准记录	53
范例11：××公司检验印章管理规程	53

第三章 怎样进行来料品质检验作业

第一节 来料品质检验作业基础知识.....	59
知识01：制定来料品质检验标准	59

知识02: 来料品质检验作业基本流程	60
知识03: 来料品质检验作业分析	62
知识04: 来料品质检验要求	63
知识05: 来料品质检验不合格的处理	64
知识06: 特采的处理	65
知识07: 线上来料品质问题处理	68
知识08: 来料后段重大品质问题处理	69
知识09: 来料品质投诉处理	70
第二节 来料品质检验作业实景解读	71
实景01: 来料区域标示	71
实景02: 检验区域标示	72
实景03: 退货区域标示	72
实景04: 入库单	72
实景05: 物料标示	73
实景06: 来料检验标签	73
实景07: 检验不合格标签	73
第三节 来料品质检验作业实战范例	74
范例01: × × 公司接收检验与测试作业标准	74
范例02: × × 公司来料检验标准	77
范例03: × × 公司IQC来料检验报告范本	79
范例04: × × 公司特采申请作业指导书	80
范例05: × × 公司特采申请作业指导书	81

第四章 怎样进行制程品质检验作业

第一节 制程品质检验作业基础知识	87
知识01: 制程检验前的准备	87
知识02: 首件检验	88
知识03: 巡回检验	91
知识04: 成品检验	93
知识05: 半成品品质控制	95

知识06: 检验标准误差预防措施	97
知识07: 检验环境误差预防措施	98
知识08: 测量误差预防措施	99
知识09: 检验人员误差预防措施	102
第二节 制程品质检验作业实景解读	104
实景01: 检验作业指导书	104
实景02: 检验人员身份牌	105
实景03: 首件检验宣传板	105
实景04: 抽样检验图	106
实景05: 品质检验报告	106
实景06: 抽样检验区域划分	107
实景07: 半成品检验记录	107
实景08: 成品检验图	107
实景09: 品质检验文件	108
实景10: 品质部样品记录	108
第三节 制程品质检验作业实战范例	109
范例01: ××公司制程检验规范	109
范例02: ××公司制程检验规定	110
范例03: ××公司制程检验与测试作业标准	112
范例04: ××公司首件检验规范	114
范例05: ××公司首件检验报告	117
范例06: ××公司巡回检验管理规定	118
范例07: ××公司半成品检验规范	119

第五章 怎样进行出货品质检验作业

第一节 出货品质检验作业基础知识	125
知识01: 出货品质检验作业的适用情形	125
知识02: 出货品质检验内容	125
知识03: 出货品质检验的程序	126
知识04: 出货品质检验结果处理	126

知识05: 出货品质检验记录	127
第二节 出货品质检验作业实景解读	128
实景01: 发货区域标示	128
实景02: 成品区域标示	128
实景03: 成品出货流程展示	129
实景04: 张贴装箱标签	129
实景05: 填写装箱单	129
实景06: 出厂合格证展示	130
实景07: 产品出货标签	130
实景08: 出货准备	131
实景09: 出货记录	131
第三节 出货品质检验作业实战范例	131
范例01: × × 公司成品出货检验报告	132
范例02: × × 公司接头件成品检验指导书	132
范例03: × × 公司出货检验规定	134
范例04: × × 公司出货检验标准	135

第六章 怎样进行工序品质控制

第一节 工序品质控制基础知识	141
知识01: 日常工序管理	141
知识02: 工序品质影响因素控制	143
知识03: 工序品质信息控制	145
知识04: 工序品质控制点管理	146
知识05: 工序品质改善	147
第二节 工序品质控制实景解读	150
实景01: 工序重要性宣传画	150
实景02: 特殊工序看板	150
实景03: 工序排产计划看板	151
实景04: 工序生产效率、合格率看板	151
实景05: 工序卡片	152

实景06: 工序控制图.....	153
实景07: 工序问题看板.....	153

第三节 工序品质控制实战范例 154

范例01: ××公司工序品质控制点管理制度.....	154
范例02: ××公司关键工序管理规程.....	155
范例03: ××公司关键工序、工序品质控制点管理规定.....	156
范例04: ××公司特殊工序管理规定.....	158
范例05: ××公司工序作业指导书.....	161

第七章 怎样进行不良品控制

第一节 不良品控制基础知识 165

知识01: 对不同职务人员进行品质教育.....	165
知识02: 提高品质意识.....	166
知识03: 不良品产生的主要原因.....	168
知识04: 不良品控制方法.....	169
知识05: 不良品的标示.....	170
知识06: 不良品的隔离.....	172
知识07: 不良品的评审.....	174
知识08: 不良品的处置.....	175
知识09: 不良品的统计与分析.....	176
知识10: 常规产品防护.....	178

第二节 不良品控制实景解读 179

实景01: 现场产品知识看板展示.....	179
实景02: 不良品与合格品对照看板.....	179
实景03: 现场加工.....	180
实景04: 作业指导书.....	180
实景05: 不良品存放区域划分.....	181
实景06: 维修品存放区域划分.....	181
实景07: 温湿度监控.....	182
实景08: 品质信息统计.....	182

实景09: 搬运方式示意图展示	183
第三节 不良品控制实战范例	183
范例01: ××公司工艺纪律规定	183
范例02: ××公司不良品与报废品处理规定	185
范例03: ××公司不良品处理程序	187
范例04: ××公司不良品跟踪处理规定	188
范例05: ××公司生产线不良品处理标准	189

第八章 怎样开展品管圈活动

第一节 开展品管圈活动基础知识	195
知识01: 品管圈活动的目的	195
知识02: 品管圈导入企业的措施	196
知识03: 品管圈的组建	198
知识04: 品管圈圈会的召开流程	199
知识05: 品管圈圈会改善活动的基本步骤	200
知识06: 品管圈活动成果的发表	204
知识07: 品管圈活动成果的评价	205
第二节 开展品管圈活动实景解读	206
实景01: 品管圈活动的基本精神和目的	206
实景02: 成立品管圈活动推行委员会	207
实景03: 品管圈培训	208
实景04: 举行品管圈活动成果发表会	208
实景05: 品质改善看板	208
第三节 开展品管圈活动实战范例	209
范例01: ××公司QCC品管圈活动管理制度	209
范例02: ××公司QCC活动实施办法	211
范例03: ××公司品管圈活动计划书	213

第九章 怎样进行质量管理体系认证

第一节 质量管理体系认证基础知识	219
知识01: 质量管理体系认证的特点和作用	219
知识02: 选择认证机构	220
知识03: 质量管理体系认证流程	221
知识04: 迎接认证机构的监督审核	222
知识05: 期满重新认证	223
知识06: 产品认证	224
第二节 质量管理体系认证实景解读	227
实景01: 质量管理体系认证资料	227
实景02: 国外质量管理体系认证标志	227
实景03: 质量管理体系认证证书	228
实景04: 质量管理体系认证审核	228
实景05: 召开现场审核会	229
实景06: 质量管理体系宣传	229
第三节 质量管理体系认证实战范例	230
范例01: ××公司年度质量管理体系工作总结	230
范例02: ××公司质量管理体系运行情况报告	232
范例03: ××公司质量改善方案	233

第一章

怎样进行品质管理规划

本章 入门 1

Q: 为什么要制定品质方针呢?

A: 品质方针是企业的品质宗旨和方向, 对企业的各项品质管理工作起着非常重要的指导作用。因此, 品质方针应由企业的最高管理者参与制定并发布。

Q: 我觉得制定品质目标是很有必要的, 这为品质管理工作提供了具体的工作方向, 但应怎样制定品质目标呢?

A: 你说得很对, 没有品质目标, 各项品质工作就很难有效开展。要制定品质目标, 先要找出问题点, 然后根据问题点制定有针对性的品质目标。

Q: 品质目标光制定完还不够, 还得宣传, 应怎样开展宣传工作呢?

A: 要宣传品质目标, 方式有很多种, 如学习、讨论、黑板报、广播、标语、征文比赛、知识竞赛等, 通过这些方式, 让员工完全了解企业的品质目标, 以便将其与自己的实际工作结合起来。

备注: Q是指Question, 是一位新任职的品质主管在提问。

A是指Answer, 是一位具有丰富管理经验的品质主管在回答问题, 并通过回答带领新主管进入本章内容的学习。

第一节 品质管理规划基础知识

学习目标：

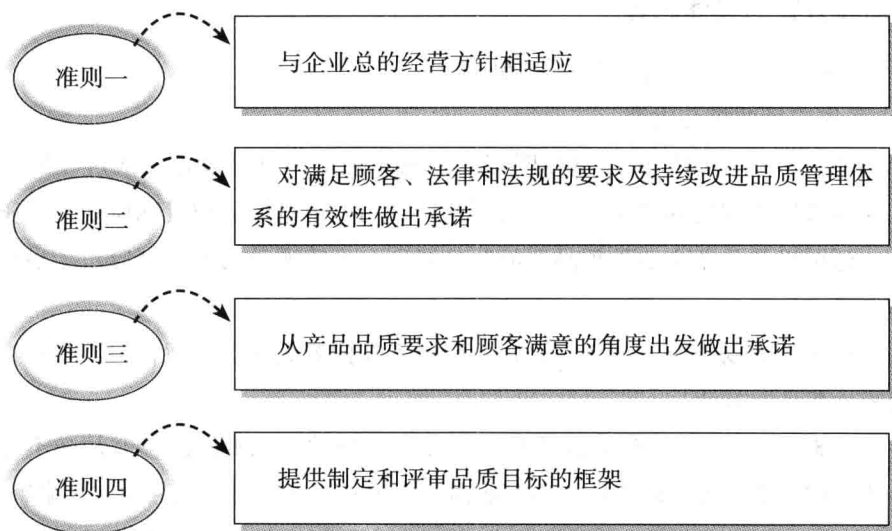
1. 学会制定、修订、宣传品质方针。
2. 了解品质目标的制定流程，并学会对其进行熟练运用。

知识01：制定品质方针

品质方针是由企业最高管理者正式发布的总的品质宗旨和方向，它是管理者对品质的指导思想和承诺。

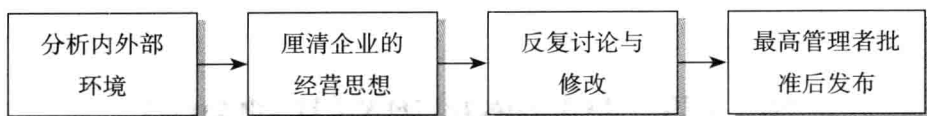
1. 品质方针的制定准则

品质方针的制定准则如下所示。



2. 品质方针的制定程序

品质方针的制定程序如下所示。



（1）分析内外部环境

①企业的内部环境包括企业的规模、体制、运行机制和人、财、物等资源以及员工的需求和期望等。

②外部环境包括顾客和其他相关方的需求和期望、竞争对手状况、供方和合作者等。

（2）厘清企业的经营思想。厘清经营思想的目的是根据第一步的分析结果来确定企业的经营发展战略。

（3）反复讨论与修改

①确定起草方针的人员。品质方针由谁起草都可以，甚至可以广泛征求方案或草案。

②起草后的品质方针要经过上上下下的讨论和修改。所谓“上”，是指管理层；所谓“下”，是指与实施品质方针直接相关的部门和人员，有时甚至应“下”到一般员工。一般情况下，企业的中层领导、品质管理人员必须参加讨论和修改。

（4）最高管理者批准后发布。品质方针应当是独立成篇的文件，必须经过最高管理者批准。

3. 品质方针的具体内容

（1）标题。例如，××公司品质方针。

（2）品质方针的核心内容

①品质方针的核心内容可以是简明扼要的几条规定，也可以是几条定性的品质目标（注意：品质方针所规定的品质目标一般不是定量的，定量的品质目标应划入品质目标管理范畴），还可以是几条企业处理品质问题的原则。不管哪种情况，都应包括最高管理者对品质的承诺。

②为了使员工容易理解，便于记忆，可以将上述内容编成顺口溜，但不要让过分简化的顺口溜来代替品质方针。

（3）实施品质方针的措施。这些措施可以是宏观的、原则性的，但是必不可少的。例如，要使全体员工理解品质方针，在企业内部发生有关冲突时要用品质方针来解决等。

（4）最高管理者签名及公布实施日期。品质方针要经最高管理者签署后才能生效，因此，必须有最高管理者的签名及公布实施日期。

知识02：品质方针的宣传与推广

品质方针在正式发布后，企业要采取一些措施对其进行宣传与推广，以便让员工理解