

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

质量主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

做就要做对，管就要管好！

解析最明确的管理思路，提供最有价值的行动策略！

ZHILIANGZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

 SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

 华通咨询
UATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

质量主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

ZHILIANGZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量主管怎么做, 如何管/ 华通咨询著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5454 - 2867 - 4

I. ①质… II. ①华… 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 (2014) 第 258539 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	中山市国彩印刷有限公司 (中山市坦洲镇彩虹路 3 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	15 1 插页
字数	263 000 字
版次	2014 年 12 月第 1 版
印次	2014 年 12 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 2867 - 4
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，并且大多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三位的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本

事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等，这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

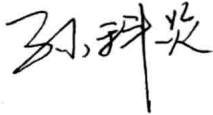
但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理

的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

华通咨询 总经理

Handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科' (Sun Ke).

2014 年 10 月

前 言

许多管理者管理成效不高，主要原因在于他们不擅长扮演好自己的角色。在履行主管这一角色时，总是不自觉地陷入一种隐隐不安之中。我不亲手做的话，下面会不会做砸啊？我不亲手做的话，领导会不会认为我偷懒啊？总之，他们就没有把自己当作主管，更别说扮演好主管这一角色了。

事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分工作是“管”。他们既是企业决策的参谋者，又是企业决策的执行者与推动者。鉴于其在组织中的地位，主管人员需要在管与做之间做好角色切换。必须明白究竟该怎样做出决定；每天应该先处理哪些事情。不能像一名业务人员一样，只知道埋头苦干。主管就要有主管的样子，懂得分清楚事情的轻重缓急，知道自己应该做什么，需要管什么，以及如何管。

针对这一角色转换问题，结合华通咨询的顾问老师在以往的管理工作以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“中基层主管高效带队伍”丛书。这套丛书重点在于教会管理者如何从繁杂的事物中脱身，使其真正在整个经营中发挥承上启下的作用。鉴于本套丛书的这一定位，对每个管理岗位下的工作内容我们按照以下方式进行了深入的解读。

（1）明确主管在工作中应该做什么，管什么。

清晰了解自己在工作中应该做什么和管什么是当好主管的前提。根据主管岗位的职责要求，我们系统梳理了每个主管岗位的管理模块。针对每个管理模块，又以管理模型的形式将业务内容进行概括，并借此梳理出主管人员需要做好的工作内容，以及需要管好的工作内容。

每章的第一节将对以上内容进行清晰的阐述。

（2）站在主管的角度，解读“怎么做”。

有别于员工的工作，主管人员需要做的工作更多的是对各类事物的统筹、安排

以及对员工工作行为的合理引导。一名合格的管理者，只做自己该做的工作，而绝不事事包办、事事操心，他的“做”是为了更好地“管”。

每章的第二节，我们将重点阐述主管人员“如何做”，使之准确把握自己的角色，处理好对上、对下，以及与内外部客户的关系。

(3) 掌握管理手段，懂得“如何管”。

每章的第三节，我们重点阐述了主管人员如何通过组织、培训、协调、监督等方式，将部门的人和事打理得井井有条。结合各章不同的管理内容，深入浅出地解读了主管人员履行管理职责时的具体管理思路与方法。

本系列图书有别于市面上丛多的岗位指导手册，真正意义上实现了从管理者视角出发，帮助众多管理者理解自己的岗位职责，消化自己的工作内容，并教会读者如何成为一名优秀的管理者。

《质量主管怎么做，如何管》是该套丛书中的一本。本书结合质量主管的角色定位，从质量团队管理、质量规划管理、物料质量管理、质量计量管理、质量检验管理、质量数据管理、质量成本管理、质量改善管理和质量管理体系建设等9个方面进行了全面的分析，阐述了上述各模块工作中质量主管应该“怎么做，如何管”的问题。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2014年10月

目 录

第1章 质量主管的角色认知

1. 认知质量主管的角色	002
1.1 质量主管的角色定位	002
1.2 质量主管的任职条件	003
1.3 质量主管的工作权限	004
2. 明确质量主管的工作职责	004
2.1 质量主管的工作任务	005
2.2 质量主管的四大工作关系	006
2.3 质量管理工作的内在逻辑	007

第2章 团队管理：打造高效的质量管理组织

1. 做什么：落实团队管理的工作任务	010
1.1 质量管理团队建设的管理模型	010
1.2 质量主管团队建设工作一览表	010
2. 怎么做：全面推动质量团队建设工作	012
2.1 协助设计质量部组织结构	012
2.2 质量部门岗位设计与工作分析	015
2.3 协助做好质量人员的招聘工作	019
2.4 实施岗前培训，提升胜任能力	020
2.5 做好定岗定员，分配工作任务	025
2.6 协助完善质量部门的制度化建设	027
3. 如何管：落实质量团队的建设工作	030
3.1 宣传制度规范，塑造规则意识	030
3.2 实施授权管理，使人尽其责	031
3.3 督导员工行为，引导工作规范	035

3.4 发挥领导艺术, 激发员工积极性	037
3.5 日常管理中与员工进行有效沟通	039
3.6 根据工作现状, 实施岗位轮换	041
3.7 配合人力资源部门进行绩效考核	042
第3章 质量规划管理: 完成质量策划工作	
1. 做什么: 落实质量规划的工作任务	048
1.1 质量规划管理的管理模型	048
1.2 质量主管规划管理工作一览表	049
2. 怎么做: 全面推进质量规划管理	050
2.1 参与企业质量方针的拟定	050
2.2 协助拟定企业的质量目标	052
2.3 制定和完善企业质量计划	054
2.4 制定和完善质量检验规范	056
2.5 全力推动和塑造质量文化	057
3. 如何管: 确保质量规划工作真正落实	059
3.1 宣传与推广企业质量方针	059
3.2 宣传与推广企业质量目标	061
3.3 宣传与推广质量管理计划	063
3.4 审核与落实企业质量标准	065
3.5 审核与落实质量管理文件	067
第4章 物料质量管理: 从源头抓质量	
1. 做什么: 落实物料管理的工作任务	070
1.1 物料质量的管理模型	070
1.2 质量主管物料质量管理工作一览表	071
2. 怎么做: 全面推进物料质量管理	072
2.1 实施 IQC 岗位设计与人员配置	072
2.2 协助做好供应商选拔与审核工作	074
2.3 完善供应商质量控制与指导机制	077
2.4 完善与供应商之间的质量协议	079

2.5 确定来料检验时机与工作流程	081
2.6 确定检验级别,明确检验方法	083
3. 如何管:全面管控物料检验过程	085
3.1 督导检验人员制订物料检验计划	085
3.2 指导检验人员做好检验准备工作	086
3.3 做好进料检验过程的监督控制	087
3.4 对检验结果审核,签审处理意见	089
3.5 协助做好物料的标志和存放管理	090
3.6 监督线上物料的领用、退回管理	092
第5章 质量计量管理:确保计量结果的准确性	
1. 做什么:落实质量计量管理的任务	098
1.1 质量计量管理的管理模型	098
1.2 质量主管计量管理工作一览表	098
2. 怎么做:全面推进质量计量管理工作	100
2.1 了解质量检验需求,制订采购计划	100
2.2 组织员工完成新量具的验收工作	102
2.3 编制校准规程,安排量具校准工作	103
2.4 制定计量器具存放与保管工作规范	106
2.5 制定计量器具的操作规程和标准	108
2.6 完善计量器具相关管理制度	109
3. 如何管:督导质量计量管理工作	111
3.1 为员工普及计量法律法规	111
3.2 定期审核计量标准是否统一	112
3.3 培训员工的计量器具操作技能	117
3.4 负责监控计量器具的日常工作状态	118
3.5 设计汇报机制,引导员工自主管理	120
3.6 监督器具的日常维护与保养情况	121
第6章 质量检验管理:追求高质量的产品	
1. 做什么:落实质量检验的工作任务	126

1.1 质量检验管理的管理模型	126
1.2 质量主管检验管理工作一览表	127
2. 怎么做：全面推进质量检验工作	128
2.1 检验小组岗位设计与人员配置	128
2.2 收集生产信息，明确检验项目	130
2.3 制订样品、制程与成品检验方案	131
2.4 编制质量检验作业指导书	132
2.5 当机立断处理制程异常问题	134
2.6 不合格品的再评审与妥善处置	135
3. 如何管：督导和评价质量检验工作	137
3.1 督导检验人员制订检验计划	137
3.2 指导检验人员做好检验准备工作	139
3.3 设计汇报机制，获取质量信息	140
3.4 根据质量异常问题，纠正检验方案	143
3.5 员工质量检验技能考核与培训	144
3.6 全面推广先进的质量检验经验	146
第7章 质量数据管理：获取准确的质量信息	
1. 做什么：落实质量数据管理任务	150
1.1 质量数据管理的管理模型	150
1.2 质量主管数据管理工作一览表	150
2. 怎么做：全面推进质量数据管理	152
2.1 计测量小组岗位设计与人员配置	152
2.2 完成计测量小组的资源配置工作	153
2.3 明确工作流程，制订工作计划	155
2.4 组织员工收集质量原始信息	157
2.5 指导员工整理和统计质量数据	159
2.6 分析质量数据，获得质量信息	162
3. 如何管：督导和评价质量数据管理	163
3.1 日常质量信息的妥善处理	164

3.2	生产质量信息的收集与反馈	166
3.3	市场反馈的质量信息要及时处理	168
3.4	员工数据管理技能考核与培训管理	170
第8章 质量成本管理：平衡成本和质量		
1.	做什么：落实质量成本管理任务	174
1.1	质量成本管理的管理模型	174
1.2	质量主管成本管理工作一览表	175
2.	怎么做：全面推进质量成本管理	176
2.1	组织员工收集质量成本信息	176
2.2	预算质量成本，完成成本计划	178
2.3	编制质量成本控制的程序文件	181
2.4	组织员工完成质量成本核算工作	182
2.5	落实质量成本的综合分析工作	184
2.6	完成质量成本分析报告	185
3.	如何管：督导和评价质量成本管理	187
3.1	塑造质量成本意识，并达成共识	187
3.2	细分各个部门的质量成本管理任务	189
3.3	做好不同阶段的质量成本控制	190
3.4	全面评估质量成本的管理情况	192
3.5	指导各部门做好质量成本的改善工作	192
第9章 质量改善管理：不断提升质量		
1.	做什么：落实质量改善管理任务	196
1.1	质量改善管理的管理模型	196
1.2	质量主管改善管理工作一览表	196
2.	怎么做：全面推进质量改善工作	198
2.1	质量改善团队建设与职责分配	198
2.2	收集内部、外部客户的质量信息	199
2.3	分析质量信息，找出质量异常	201
2.4	根据异常原因，制订解决方案	204

2.5 组织并督导质量改善活动	205
3. 如何管：督导和评价质量改善工作	206
3.1 向员工灌输积极的质量改善意识	206
3.2 质量改善方法的训练与导入	207
3.3 提案改善制度的推进与效果跟踪	208
3.4 质量改善成果跟进与标准化	210
第10章 质量体系建设：实现全面质量控制	
1. 做什么：落实质量体系建设任务	214
1.1 质量体系管理的管理模型	214
1.2 质量主管质量体系管理工作一览表	214
2. 怎么做：全面推进质量体系建设	215
2.1 学习质量体系标准，统一思想	216
2.2 策划质量管理体系的组织结构	216
2.3 编制质量体系建设的文件	218
2.4 协助完成质量体系认证工作	219
3. 如何管：全面负责质量体系管理工作	221
3.1 全面负责质量体系的内审工作	221
3.2 协助完成第二方外审工作	223
3.3 及时改进质量体系中的不足	224
参考文献	227

第1章

质量主管的角色认知

管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织目标。

——罗宾斯

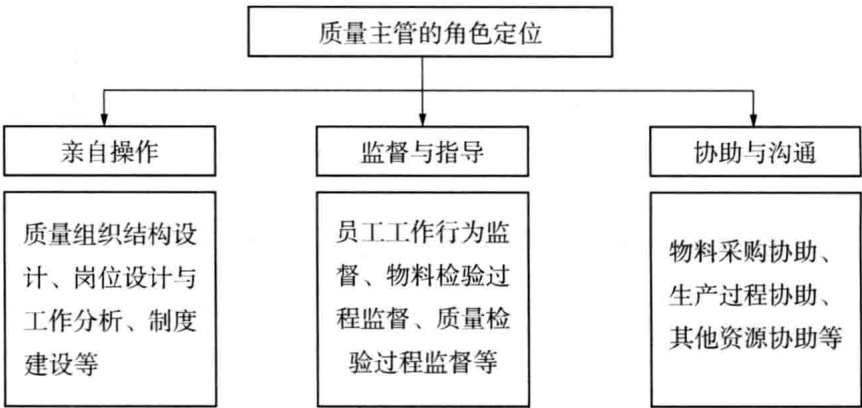
1. 认知质量主管的角色

管理质量部门的事务，质量主管不应该采取“新官上任三把火”的方式，这样做事绝对是不明智的。质量主管首先应该清楚地认识到自己的角色和权责范围，并在此基础上游刃有余地开展质量管理工作。

1.1 质量主管的角色定位

质量主管是一个特殊的岗位。对于上级管理者来说，他应该是一名信息传递者，需要将领导的信息传达给下属，或者把下属的信息反馈给上级。对于一线的质量工作人员来说，他应该是一名领导者和教练员，需要监督员工的工作行为并为员工提供指导。另外，对于其他部门和客户来说，他又是协调与沟通者，需要做好资源协助与信息沟通。

因此，我们可以将质量主管的角色总结为三点：亲自操作、监督与指导、协助与沟通，如下图所示。



质量主管的角色定位

综上所述，作为一名优秀的质量主管，就应该学会在工作中根据实际需要扮演不同的角色，以推动质量管理工作的开展。

1.2 质量主管的任职条件

质量主管是质量部门的领导者和执行者，不仅要管理技术人员，而且在某些工作上要身体力行。因此，质量主管应具备一定的任职资格，包括基础性的能力和专业性知识要求等。

1.2.1 基础性能力要求

基础性能力包括决策能力、管理能力、沟通能力、计算机操作能力和外语能力等。

(1) 决策能力。质量主管在面对机会或挑战时，必须凭借自己的知识与经验，通过缜密的思考，做出决断，这就是决策能力。

(2) 管理能力。管理能力是管理者进行有效管理的本领。

(3) 沟通能力。沟通能力分为收、发两个方向。“发”包括表达能力和说服能力；“收”包括引导能力和吸收能力。

(4) 计算机操作能力。包括文字处理软件的使用、电子表格软件使用、演示文稿的使用、CAD 绘图软件的使用及一些统计软件的使用等。

(5) 外语能力。这里主要指英语的听、说、读、写能力。由于一般翻译不能清楚地解释有关工艺和质量管理方面的内容，因此，质量主管要对其进行适当的补充。

1.2.2 专业知识要求

质量主管应该具备的专业知识和技能包括质量管理体系知识、质量检验知识、质量管理知识、统计知识、运用质量工具的能力、现场质量管理知识等。

(1) 质量管理体系知识。

随着集团化、区域化经济的发展，市场竞争日趋激烈，越来越多的企业需要进行质量管理体系认证。因此，质量主管必须要掌握质量管理体系的相关知识。

(2) 质量检验知识。

虽然质量管理经历了从质量检验到统计质量控制，再到全面质量管理的阶段，但是质量检验仍是质量管理的重要内容。

(3) 计量管理知识。

只要有检验存在，就会有检测工具的存在，因此，计量器具的维护、使用和校正就成为质量主管的必备能力之一。