

理论+工具+方法，打造三位一体的班组管理方案

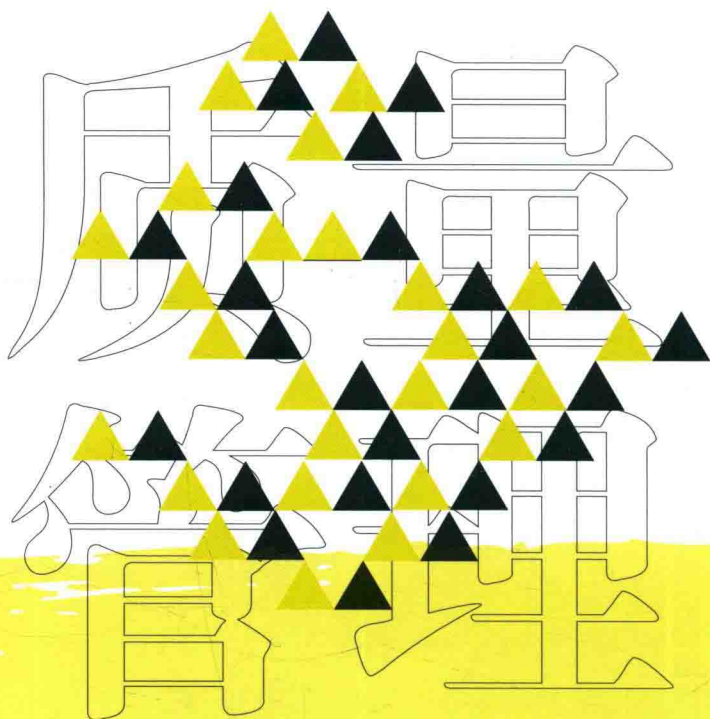
班组长

质量管理工作手册

BANZUZHANG ZHILIANG GUANLI GONGZUO SHOUC

文义明 编著

优秀企业看中层，卓越企业看基层
培养金牌班组长，助力企业从优秀走向卓越



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

理论+工具+方法，打造三位一体的班组管理方案

班组长 质量管理手册

BANZUZHANG ZHILIAN GUANLI GONGZUO SHOUC

文义明 编著

优秀企业看中层，卓越企业看基层
培养金牌班组长，助力企业从优秀走向卓越



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长质量管理工作手册/文文明编著. —北京: 经济管理出版社, 2015.2
ISBN 978-7-5096-3606-0

I. ①班… II. ①文… III. ①班组管理—质量管理—手册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 015304 号

责任编辑: 杜 菲

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.5

字 数: 221 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3606-0

定 价: 39.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

随着全民质量意识的不断增强，消费者对产品质量的要求也越来越高，产品要赢得市场，质量是根本保证，质量就是效益，就是企业的生命。

“对产品来说，不是100分就是0分”。这是日本经营之神松下幸之助的一句名言，意思就是说任何产品，只要存在一丝一毫的质量问题，都意味着失败。话虽简单，却蕴含着深刻的道理。100件产品，99件质量过硬，哪怕只有1件是次品，都意味着该产品有可能百分之百失去市场的竞争力，正所谓“千里之堤，溃于蚁穴”。因此，如果一个企业生产的产品不能满足消费者的需求，就只能被市场淘汰。

正所谓“质量是生产出来的”，企业要抓好产品质量，首先应从生产上抓起。如果员工在生产产品的过程中操作不规范、工作不细心、质量意识不强，就可能会造成质量问题甚至事故。而班组作为直接参与生产的基层组织，其工作的好坏直接决定了产品的质量，也直接决定了企业的生死存亡，甚至直接决定了消费者的人身安全。班组长作为生产线上的基层领头人物，必须清楚自己和自己的团队与企业产品质量之间的关系，带领本班组成员积极落实企业的各项保证产品质量的规章制度，不断提高本班组成员的质量意识，将“质量是一种态度”的观念落实到每一位员工的工作中去。在实际工作中，班组长还应注意生产过程中每一道工序的每一个细节，加强对每一道工序的关键点的控制，保证产品的最终质量。

一个尽职尽责的班组长，能够带领班组员工做好生产现场的质量控制工作，减少企业产品质量问题的发生。这就要求班组长既要有优秀的质量管理能力，又要有保证产品质量的技术水平，还要有很强的责任意识，更要有对

产品质量绝不松懈的态度。所以，班组长必须学会一套系统、科学、灵活有效的质量管理方法。

为了充分发挥班组长基层负责人的作用，解决班组实际工作中遇到的现实问题，使班组在生产过程中抓好质量问题，使产品质量在班组的努力下达到合格的管理目标，我们探究班组长质量管理的特点，结合企业质量管理的实际状况，组织编写了这本《班组长质量管理手册》。

本书结合企业实际发展情况，全面分析了质量管理的基本常识以及班组质量管理的主要内容，详细阐述了人、机、料、法、环等对产品质量产生影响的各个因素，同时还深入介绍了质量改进的一些科学方法，内容不仅包括班组长在质量管理中的责任和义务，还包括影响产品质量的各个因素：物料质量管理、设备质量管理、质量检验的形式和方法、现场质量控制的方法等。

为了适应读者的需求，本书更趋向于简单化，提取班组质量管理知识的要点，将管理理论和工作方法结合起来，能够让班组长抓住班组生产现场质量管理重点，提高班组长质量管理的工作效率和工作质量，实用性更强。通过本书，班组长可以有效解决在质量管理中出现的组织不好、管理效果不突出、指挥不力等问题，让班组长在质量管理中更加得心应手。

本书可操作性强，既是班组长质量管理的案头手册，也是其他一线管理人员的参考用书，堪称企业质量管理的必备工具书。

目 录

第一章 质量决定成败：班组是质量管理的主战场	1
第一节 质量管理的基本常识	1
质量的含义和特征	1
质量是成败之关键	3
质量管理的意义	4
质量管理的内容	5
质量管理的原则及其应用	6
ISO9000 质量体系对质量管理的要求	10
第二节 班组与质量管理的关系	12
班组是质量管理的关键	12
班组长在质量管理中应发挥的作用	13
班组长质量管理的职责	15
操作人员的质量管理职责	16
班组长质量管理的素质要求	17
班组质量管理应遵循的原则	18
落实班组（岗位）质量责任制	20
第三节 班组长质量管理管什么	21
班组质量管理的五个关键点——4M1E	21
4M 管理的分析要点	23
4M 变更的管理	24

怎样在班组中推行 4M1E 管理	26
第二章 班组人员管理：日常质量培训和沟通	29
第一节 开展质量意识的教育与培训	29
让员工提升质量意识的三个理论	29
质量意识的内容和重要性	31
提高班组成员质量意识的做法	33
掌握质量“零缺陷”的理论	35
如何对新员工进行质量指导	38
个别辅导+集中指导	38
第二节 员工日常的有效沟通	41
班组长现场沟通的意义	41
班组长现场沟通的技巧	41
现场沟通渠道的改善	44
如何召开班前会	45
第三章 设备质量管理：确保生产零失误和高效率	49
第一节 机器设备的日常维护和管理	49
班组设备管理的内容有哪些	49
设备管理的规程是什么	51
设备的三级保养工作实务	52
怎样开展自主保养	54
怎样进行设备点检与巡检	55
设备使用质量控制制度	59
制定生产设备点检制度	61
生产设备日常巡检制度	63
生产设备管理工作标准	65
生产设备管理工作流程	66

第二节 仪表、工具的日常维护和管理	67
怎样管理仪器仪表	67
计量器具及其使用和校准	69
测量误差的修正和预防	72
怎样管理班组工具	74
怎样进行工具配备	75
怎样管理专用的工具	77
怎样管理班组通用工具	78
怎样进行工具保养	79
 第四章 物料质量管理：合理存放和使用原材料	83
第一节 合理存放物料的管理	83
物料质量关乎生命安全	83
怎样对原材料进行有效的管理	84
原材料的 ABC 分类管理	85
原材料分类管理应注意哪些问题	87
如何进行用料存量管理	89
怎样进行用料差异分析	89
如何处理不良物料	90
第二节 合理使用物料的管理	92
如何进行进料、领料、发料与退料作业	92
怎样对物料进行识别	94
物料遵循先来先用原则	95
如何进行物料的设计变更	96
如何进行对物料的目视管理	98
原材料质量管理制度	98

第五章 质量管理方法：实现作业过程质量的控制	101
第一节 产品试制和样品质量的管理	101
什么是产品试制	101
产品试制需要注意的事项	102
参与试生产工作的学习	104
产品试制不同阶段的工作内容	105
第二节 作业现场制程质量控制	106
建立现场工序管理点	106
如何进行制程质量异常处理	109
如何进行制程质量作业管理	110
班组长抓质量管理的几个方法	111
制程质量控制制度	114
外协品质量控制制度	116
怎样处理现场不良产品与质量异常	117
不合格产品管理制度	122
第三节 生产质量控制标准化和流程化	125
怎样在班组中推行标准化作业	125
班组长生产质量管控工作标准	126
班组长生产质量管控工作流程	127
进料检验操作流程	128
产品试制的管理流程	129
工序质量控制管理流程	130
制程检验操作流程	131
外协品质量控制管理流程	132
统计质量控制管理流程	132
质量检验操作流程	133

第六章 质量检验管理：严把质量关，不放过任何问题	135
第一节 质量检验的基本知识	135
质量检验的概念和分类	135
质量检验的基本职能	139
班组质量检验的概念和目的	141
质量检验的常用工具	143
第二节 如何进行质量检验	144
质量检验的一般步骤	144
质量检验的常用方式	146
如何进行产品质量日常检查管理	148
怎样在班组推行“三检制”	149
如何进行质量的目视管理	151
质量检验指导书的编写	154
质量检验管理制度	156
产品抽检管理制度	158
附一：质量检验指导书范本	160
附二：质量检验实用表单	161
第七章 持续改进质量：用科学方法改进作业的质量	163
第一节 QC 小组的建立与管理	163
什么是 QC 小组	163
如何科学组建 QC 小组	165
开展 QC 小组活动的基本条件	166
怎样实施 QC 小组活动	167
怎样进行 QC 小组激励	169
第二节 参与 TQM（全面质量管理）	171
什么是 TQM	171

班组长必须掌握的 TQM 观点	173
TQM 现场质量管理如何实施	175
全面质量控制的基本要领是什么	178
第三节 质量控制技术 (QCT) 的运用	180
特性要因图	180
柏拉图	182
层别法	185
查检表	187
散布图	188
直方图	193
管制图	198
第四节 推进质量管理的 PDCA 循环	201
什么是 PDCA 循环	201
班组 PDCA 循环的特点	202
班组 PDCA 循环的实施步骤	203

第一章 质量决定成败：班组是质量管理的主战场

第一节 质量管理的基本常识

质量的含义和特征

一、质量的含义

质量是一个物体本身的属性，它所包含的内容非常丰富，而且随着社会经济和科学技术的发展，其内容也在不断充实、完善和深化。目前，比较具有代表性的概念有以下几点。

1. 朱兰的定义

美国著名的质量管理专家朱兰博士提出：产品质量就是产品的适用性。也就是说，质量是产品在使用时能成功地满足用户需要的程度，而适用就是顾客对产品的基本要求。这从顾客的角度恰如其分地表达了质量的内涵。

2. 美国其他质量管理专家的定义

美国质量管理专家克劳斯比从生产者的角度出发，将质量概括为“产品符合规定要求的程度”。

德鲁克是美国的质量管理大师，他认为“质量就是满足需要”。

我们可以从以下两个方面来理解他们的定义：首先人们使用产品，就会

对产品的质量有一定的要求，而这些要求往往受到一些因素的影响（如使用时间、使用地点、使用对象、社会环境和市场竞争等），人们会根据这些因素的变化对同一产品提出不同的质量要求。因此，质量是一个动态的、变化的、发展的概念，而不是固定不变的，它会随着时间、地点和用户的不断变化而变化，也会随着社会的发展和技术的进步不断更新和丰富。其次，用户对产品的使用要求的满足程度，体现在对产品的经济特性、性能、心理特性和服务特性等方面。因此，质量并不要求技术特性越高越好，而是追求产品在性能、成本、数量、交货期、服务等方面的最佳组合，是一个综合的概念。

3. ISO9000：2005“质量”定义

ISO9000 相对于 ISO8402 的术语，更直接地表述了质量的属性。国际标准化组织（ISO）2005 年颁布的 ISO9000：2005《质量管理体系基础和术语》中将质量定义为：一组固有特性满足要求的程度。该认证标准认为，质量不单单是某一产品的质量，也可以是生产该产品这一活动的工作活动或某一过程的质量，还可以指生产该产品的企业的信誉度。

以上是几种有关质量概念的表述。综上，我们可以把质量从广义和狭义两方面来进行理解。广义的质量是指产品、过程或服务满足人们某种需要的特征和特性的总和，它可分为产品质量、工序质量和工作质量。而狭义的质量则单指产品质量，包括产品的结构、精度、性能、外观、保质期、价格等。

二、质量的特征

质量有以下三个特征，如图 1-1 所示。

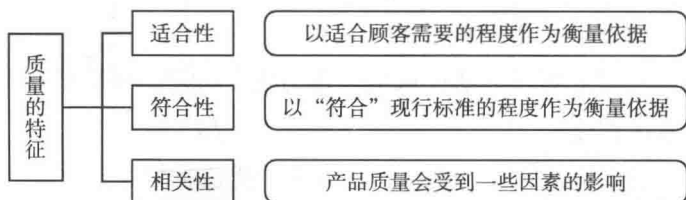


图 1-1 质量的特征

质量是成败之关键

朱镕基曾说过：“质量是企业的生命，质量管理是企业管理的纲要。”在经济全球化的今天，随着产品时代的到来，企业应该更加重视产品的质量。

产品的质量是保证企业能够持续发展的基石，是企业赖以生存的源泉，对企业形成自己的品牌效应起着决定性的作用，如果产品经常出现质量问题，必然会撼动企业生存和发展的根基。可以说，质量决定了企业的成败！如果某产品投放到市场后有一位顾客对产品质量不满意，就会直接或间接地影响其他潜在的顾客。产品质量问题返修率高，品牌口碑差，产销量上不去，这家企业还怎么能长久地生存下去呢？我们也常常会看到或听到某企业生产的产品因为质量问题而被媒体、网络曝光，这些事件对产品销售的负面影响是可想而知的。

因此，能够长久发展的企业，必然在产品质量上有制胜之道，只有品质优秀的产品才能支撑起一个企业，并使该企业得以发展壮大。

在当今社会，由于质量的内涵已越来越丰富，质量好坏的问题，说到底关乎企业生死存亡的战略性问题。企业的产品要投放到市场上，都需要经过诸多严格的认证。所以，企业不能只在乎眼前利益，为获得高利润，在产品质量上打折扣，而应着眼于大局，脚踏实地，管理好生产过程中的各个环节，在控制好产品生产成本的基础上，切实保证产品的质量，打造自己的品牌，提高企业品牌的社会知名度。

如果我们等到产品质量出了问题再采取补救措施，不仅要付出额外的成本，还会严重损害企业的形象。如进行物料检验，如果发现物料不符合要求，就需要再次挑选物料进行生产，这不仅影响生产效率，而且将造成产能的损失；又如车间生产的成品，如果客户在验货时发现质量问题，将造成返工损失。

质量是取得成功的关键。由不同的国家政府、国际组织和工业协会所做的研究表明，企业的生存、发展和不断进步都要依靠质量保证体系的有效实施。事实证明，有效的质量管理是在激烈的市场竞争中取胜的手段之一。

企业不重视质量管理，最终将由盛转衰。因为质量管理对企业的作用是显而易见的，完善的质量管理体系不仅能提高企业的经济利益与竞争能力，还能提升一个企业的综合管理水平和技术水平，反映出企业的精神文明建设状况。总之，在社会主义市场经济的竞争中，企业的产品或服务的质量往往决定了企业的兴衰存亡。

质量管理的意义

质量管理是企业生产管理的重要组成部分，一套好的质量管理方法是企业的无形财富。质量管理的意义可以从以下两个方面来理解。

一、微观层面上

(1) 质量管理是企业品牌的保护伞，严抓质量管理可以提高品牌美誉度，美化企业的形象。

(2) 用户对产品质量的要求越来越高，提高质量能加强企业在市场中的竞争力。

(3) 产品质量提升能够赢得更多的顾客，因此好的质量会给企业带来较高的利润回报。

(4) 质量是企业赖以生存和发展的保证，是开拓市场的生命线。

二、宏观层面上

(1) 随着经济全球化的到来，各国之间的经济竞争很大程度上体现在该国的产品和服务质量上。质量水平的高低是一个国家经济、科技、教育和管理水平高低的综合反映。

(2) 随着人们生活水平的提高，很多顾客在消费时，越来越注重产品质量，质量稳定的高质量产品会比质量不稳定的低质量产品拥有更多的市场份额。

(3) 产品质量高也可以降低成本，使企业获得更高的利润。

(4) 企业加强质量管理，上升到社会责任感的层面，能够维护人们的生活以及身心健康，是对社会负责任的表现。

质量管理的内容

质量管理通常包括建立质量责任制、制定质量管理标准、质量过程控制、质量保证和质量改进等活动。其具体工作内容如下。

一、建立质量责任制

质量责任制是为了保证产品或服务质量，而明确规定企业中的每个人在质量工作上的责任、权限与物质利益的制度。建立质量责任制是企业开展全面质量管理的一项基础性工作，也是企业建立质量体系中不可缺少的内容。企业中的每一个部门、每一个职工都应明确规定他们的具体任务，应承担的责任和权利范围，做到事事有人管，人人有专责，办事有标准，考核有依据。把同质量有关的各项工作与广大职工的积极性和责任心结合起来，形成一个严密的质量管理工作系统，一旦发现产品质量问题，可以迅速进行质量跟踪，查清质量责任，总结经验教训，更好地保证和提高产品质量。在企业内部形成一个严密有效的全面质量管理体系，这样才能为提高产品质量提供基本保证。

二、制定严格的质量管理标准

企业开展质量管理工作，首先要制定严格的质量管理标准。所谓质量管理标准，是指以包括产品质量管理和工作质量管理在内的全面质量管理事项为对象而制定的标准。企业应根据企业质量的总标准，结合自身的实际情况，制定质量管理标准。而作为企业基层的质量管理者——班组长，在质量管理工作中，应该严格按照标准进行管理。同时，班组成员也要积极配合班组长的工作，制定个人工作目标和操作标准。

三、加强质量管理的过程控制

质量好的产品是生产出来的，不是靠检验出来的，所以稳定的产品质量需要整个过程的质量控制。事实上，有很多企业都不重视对质量管理过程的控制，对员工习惯性地以罚代管，在出现质量问题后才追究其责任，采取补救措施，这样不仅要使企业付出额外的成本，还会严重损害企业的形象，丢失潜在的市场和消费者。因此，企业要充分重视产品在生产过程中的质量控

制。在实际工作中，企业应加强对员工的质量知识的培训、对原材料采购把关和技术研发的把关，同时还要对生产现场严格管理，规范员工的操作行为等。

四、质量的保证和改进

企业在质量管理工作中要有决不放松的态度，定期审视企业产品的质量水平，保持良好的状态，并在实际工作中不断发现问题，改进产品质量。为此，企业管理人员应时常到一线生产场所进行调研，加强与班组长之间的沟通，重视班组在质量管理中发挥的不可替代的作用。

同时，企业还应定期组织生产员工及其他相关人员进行教育和培训，不断提高作业人员的质量知识水平和技术能力，建立奖惩制度，对在质量管理中做出突出贡献的员工给予奖励。

此外，企业管理人员应定期组织对生产设备和质量检验工具进行更新和维护，或者改进生产工具或产品技术等，还应及时与售后服务部的工作人员进行联系，听取顾客的意见，及时做出调整，不断改进产品的质量。

质量管理的原则及其应用

一、质量管理的原则

尽管质量管理工作在提升企业产品质量方面起着非常重要的作用，企业也越来越重视质量的管理工作，但是在实施质量管理方面仍然存在着很大的差异和普遍的不足。好的质量管理，是在质量管理原则的基础上建立起来的。指导企业质量管理工作的原则有八项，具体内容如图 1-2 所示。

二、质量管理原则的应用

质量管理原则在质量管理活动中起着关键性和决定性的作用。那么，企业应该如何理解和应用这八项质量管理原则呢？

1. 以顾客为焦点

企业的生存和发展依赖于顾客。如果企业不能理解、满足或超越顾客当前及未来的需求，就将自己的发展置于危险之中。所以，企业应关注顾客，满足顾客的需求和期望。然而由于顾客的需求是不断变化的，企业就要随时