

姚小风 编著

质量里部

12大维度细化部门管理

- ↓ 组织结构 要明晰
- ↓ 岗位职责 要明确
- ↓ 工作执行 流程化
- ↓ 薪酬奖励 方案化
- ↓ 操作风险 细分化
- ↓ 目标设定 要具体
- ↓ 业务开展 要规范
- ↓ 绩效考核 要量化
- ↓ 培训指导 体系化
- ↓ 问题解决 工具化



013062206

F273.2
601

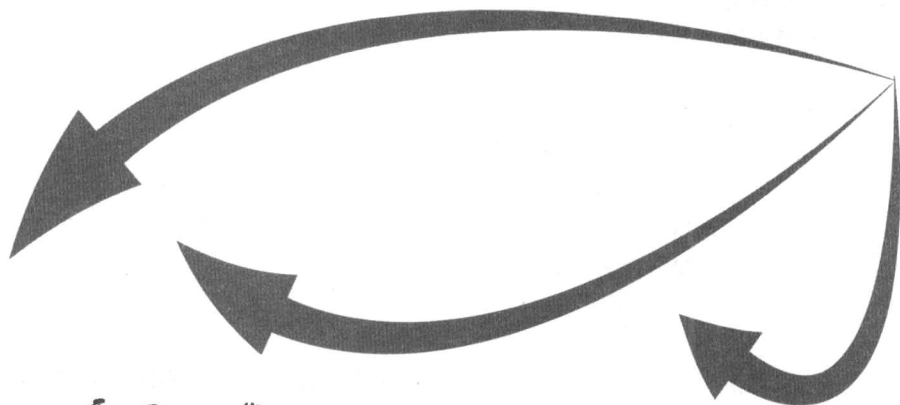
12大维度细化部门管理
(弗布克部门精细化管理系列)

质量部

姚小风 编著



组织结构	要明晰	目标设定	要具体
岗位职责	要明确	业务开展	要规范
工作执行	流程化	绩效考核	要量化
薪酬奖励	方案化	培训指导	体系化
操作风险	细分化	问题解决	工具化



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry



北航

C1670115

F273.2
601

内 容 简 介

本书从质量部组织结构设计出发,将质量部各项管理工作进行细化、模板化、样例化展示,真正为质量部工作人员提供“拿来即用”或“稍改即用”的参照模板。

全书共分为10章,分别对质量部的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决、质量从业人员应知应会的专业术语和法律法规等内容进行一一介绍,是质量部进行精细化管理的工作手册。

本书详细介绍了质量部门来料质量控制、制程质量控制、成品质量控制、供应商质量控制、质量计量管理、质量成本控制、质量技能提升、质量记录管理、质量体系管理这9大业务的精细化管理问题。

本书不仅适合于质量管理从业人员、生产管理者和生产作业管理人员阅读,也适合企业培训师、咨询师、高校师生使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

弗布克部门精细化管理系列.质量部 / 姚小风编著. —北京:电子工业出版社,2013.8
ISBN 978-7-121-21007-5

I. ①弗… II. ①姚… III. ①企业管理—质量管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第160454号

书 名:质量部

作 者:姚小风

策划编辑:张 昭

责任编辑:雷洪勤

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:18.75 字数:528千字

印 次:2013年8月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

“弗布克部门精细化管理系列”图书中的每本书都围绕企业的某一个部门，从 12 个维度设计、打造该部门的**精细化管理体系**。

部门是组成企业的基本单元，部门是发挥运营职能的**载体**，部门是达成企业经营目标的**执行机构**。对部门实行**精细化管理**，其目的一是有效打造和管理团队，二是确保企业战略和目标的实现。

不管你是部门主管还是部门经理，乃至主管该部门的总监或副总，管理好部门、实现部门目标，都是部门管理者的首要任务。

拥有“弗布克部门精细化管理系列”图书，您将获得有关部门管理的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决 10 项部门管理工作相关的模板、工具与范例，以及开展部门业务所需的专业术语、法律法规，无须烦琐地思考，无须花费更多的时间，“拿来即用”或“稍改即用”，大大提升了您工作的方便性、高效性。

组织结构：对部门组织结构和各岗位进行设计，明确部门的主要职能和任务。

目标分解：将部门总体目标、任务进行逐一分解，让部门和岗位的目标清晰化。

岗位职责：对部门岗位职责进行详细描述，让部门各岗位人员权责清晰。

主要业务：对部门主要业务进行详细说明，并给出业务开展的具体步骤。

工作流程：设计部门管理和业务的相关流程，将部门各个岗位的工作流程化。

绩效考核：设计部门绩效考核量表与实施方案，将部门和岗位绩效考核量化。

薪酬体系：设计部门各岗位绩效薪酬体系方案，将各岗位和人员薪酬方案化。

培训体系：设计部门及各岗位人员的培训体系，将各岗位培训体系方案化。

风险规避：一一列举部门业务运营的各种风险，给出部门风险规避的方法。

问题解决：将部门工作中的主要问题一一列出，给出问题解决的方法与工具。



专业术语：将部门工作中的专业术语一一列出，普及与专业有关的相关知识。

法律法规：将部门工作中需要的法律法规列出，便于相关工作人员进行查询。

《质量部》是“弗布克部门精细化管理系列”系列图书中的一本，从上述 12 大维度出发，将质量管理工作全部进行了**细化、模板化、样例化**，希望能给企业质量部门的建设和管理提供强实操性的**模板、工具和参考范例**。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、韩建国参与编写了第 1 章；董建华、程富建、严刘建参与编写了第 2 章；杨茜、金成哲、黄成日参与编写了第 3 章；王瑞永、韩燕参与编写了第 4 章；孟庆华、宋君丽参与编写了第 5 章；付伟、余雪洁参与编写了第 6 章；池永明、李亚慧、邹晓春参与编写了第 7 章；王琴、王淑燕参与编写了第 8 章；周常发、王德敏参与编写了第 9 章；刘伟、韩伟静参与编写了第 10 章；滕晓丽、杨化狄参与编写了本书附录 A、B。全书由姚小风统撰定稿。

弗布克
2013 年 7 月

目 录

第 1 章 部门组织结构	1
1.1 部门职能	2
1.1.1 职能概述	2
1.1.2 职能分解	2
1.2 部门任务	4
1.2.1 质量控制	4
1.2.2 来料质量控制	4
1.2.3 制程质量控制	5
1.2.4 成品质量控制	6
1.2.5 供应商质量管理	6
1.2.6 质量体系管理	7
1.2.7 质量改进	7
1.2.8 质量文案管理	8
1.2.9 校验计量器具	8
1.2.10 质量培训	9
1.2.11 纠正预防措施	9
1.3 岗位设计	10
1.3.1 质量综合管理岗	10
1.3.2 来料质量控制工作岗	10
1.3.3 制程质量控制工作岗	10
1.3.4 成品质量控制工作岗	11
1.3.5 仓储质量工作岗	11
1.3.6 质量计量工作岗	11
1.3.7 质量体系认证工作岗	11
1.3.8 质量文件管理工作岗	12
1.3.9 质量改进管理工作岗	12

1.4 组织架构	13
1.4.1 大型企业质量部组织架构设计	13
1.4.2 中型企业质量部组织架构设计	13
1.4.3 小型企业质量部组织架构设计	14
1.4.4 服务型质量部组织架构设计	14
第2章 部门目标分解	15
2.1 部门目标总括	16
2.1.1 质量部目标概要	16
2.1.2 质量部目标描述	16
2.2 来料质量控制目标概要及分解	17
2.2.1 来料质量控制目标概要	17
2.2.2 来料质量控制目标分解	17
2.3 制程质量控制目标概要及分解	18
2.3.1 制程质量控制目标概要	18
2.3.2 制程质量控制目标分解	18
2.4 成品质量控制目标概要及分解	19
2.4.1 成品质量控制目标概要	19
2.4.2 最终检验控制目标分解	19
2.5 供应商质量管理目标概要与分解	20
2.5.1 供应商质量管理目标概要	20
2.5.2 供应商质量管理目标分解	20
2.6 质量文件管理目标概要与分解	21
2.6.1 质量文件管理目标概要	21
2.6.2 质量文件管理目标分解	21
2.7 质量改进管理目标概要与分解	21
2.7.1 质量改进管理目标概要	21
2.7.2 质量改进管理目标分解	22
2.8 客户服务管理目标概要与分解	23
2.8.1 客户服务管理目标概要	23
2.8.2 客户服务管理目标分解	23
2.9 质量培训管理目标概要与分解	24
2.9.1 质量培训管理目标概要	24
2.9.2 质量培训管理目标分解	24
2.10 质量体系管理目标分解	25
2.10.1 质量体系管理目标概要	25
2.10.2 质量体系管理目标分解	25

第3章 部门岗位职责	26
3.1 综合管理岗位职责	27
3.1.1 质量总监岗位职责	27
3.1.2 质量部经理岗位职责	28
3.1.3 质量控制主管岗位职责	30
3.1.4 质量保证主管岗位职责	31
3.1.5 质量工程师岗位职责	32
3.2 来料质量控制岗岗位职责	33
3.2.1 来料质量控制主管职责	33
3.2.2 来料检验专员岗位职责	34
3.3 制程质量控制岗岗位职责	35
3.3.1 制程质量控制主管职责	35
3.3.2 制程控制专员岗位职责	36
3.4 成品质量控制岗岗位职责	37
3.4.1 成品质量主管岗位职责	37
3.4.2 成品检验专员岗位职责	38
3.5 仓储质量岗岗位职责	39
3.5.1 仓储质量主管岗位职责	39
3.5.2 出入库质检员岗位职责	40
3.6 质量计量岗岗位职责	41
3.6.1 质量器具主管岗位职责	41
3.6.2 计量校准主管岗位职责	42
3.6.3 质量器具专员岗位职责	43
3.7 体系认证岗岗位职责	44
3.7.1 质量体系认证主管岗位职责	44
3.7.2 质量体系认证专员岗位职责	45
3.8 质量文件管理岗位职责	46
3.8.1 质量文件主管岗位职责	46
3.8.2 质量统计专员岗位职责	47
3.8.3 质量档案管理员岗位职责	48
3.9 质量改进管理岗位职责	49
3.9.1 质量改进主管岗位职责	49
3.9.2 质量改进工程师岗位职责	50
3.9.3 现场质量改进专员岗位职责	51

第4章 部门主要业务	52
4.1 来料质量控制.....	53
4.1.1 来料检验程序.....	53
4.1.2 来料检验标准.....	56
4.1.3 来料待检规则.....	57
4.1.4 质量问题处置.....	57
4.2 制程质量控制.....	59
4.2.1 工序质量的控制点.....	59
4.2.2 工序质量控制方法.....	62
4.2.3 工序质量检验设置.....	64
4.2.4 生产自检、首检规则.....	64
4.2.5 生产专检巡检规则.....	66
4.2.6 制程检验职责划分.....	67
4.2.7 制程不良统计分析.....	68
4.3 成品质量控制.....	68
4.3.1 成品入库送检.....	68
4.3.2 成品出货检验.....	70
4.3.3 报废品的处理.....	71
4.3.4 不合格品处置.....	72
4.4 供应商质量控制.....	73
4.4.1 供应商的选择.....	73
4.4.2 供应商调查确认.....	75
4.4.3 供应商定期考核.....	77
4.4.4 供应商管理办法.....	81
4.5 质量计量管理.....	83
4.5.1 计量器具的选配标准.....	83
4.5.2 计量器具的配备步骤.....	84
4.5.3 计量器具的分级管理.....	85
4.5.4 计量器具的校准管理.....	86
4.5.5 计量器具的维护保养.....	88
4.6 质量成本控制.....	89
4.6.1 质量成本构成.....	89
4.6.2 预防成本控制.....	89
4.6.3 鉴定成本控制.....	90
4.6.4 故障成本控制.....	92
4.7 质量技能提升.....	93
4.7.1 零缺陷管理.....	93

4.7.2	品管圈法 (QCC)	96
4.7.3	质量功能展开法 (QFD)	97
4.8	质量记录管理	103
4.8.1	必备质量记录	103
4.8.2	质量记录编写	104
4.8.3	质量记录管理	105
4.9	质量体系管理	106
4.9.1	质量体系标准文件	106
4.9.2	质量体系内部审核	107
4.9.3	质量体系文件编写	109

第5章 部门工作流程 115

5.1	来料质量控制流程	116
5.1.1	检验标准制定流程	116
5.1.2	来料检验管理流程	117
5.1.3	到货质量检验流程	118
5.1.4	日常质量检验流程	119
5.2	制程质量控制流程	120
5.2.1	半成品/在制品检验流程	120
5.2.2	工序质量控制流程	121
5.2.3	制程质量检验流程	122
5.2.4	外协质量检验流程	123
5.3	成品质量控制流程	124
5.3.1	成品质量检验流程	124
5.3.2	不合格品处置流程	125
5.3.3	成品标志检验流程	126
5.3.4	成品质量分析反馈流程	127
5.3.5	成品质量统计上报流程	128
5.4	供应商质量管理流程	129
5.4.1	供应商调查管理流程	129
5.4.2	供应商选择工作流程	130
5.4.3	供应商评审管理流程	131
5.4.4	供应商考核工作流程	132
5.5	计量测量管理流程	133
5.5.1	测量设备选配流程	133
5.5.2	质量装置检测流程	134
5.5.3	质检器具校准流程	135

5.5.4	理化检验管理流程	136
5.5.5	无损检验管理流程	137
5.6	质量文件管理流程	138
5.6.1	质量档案存储流程	138
5.6.2	质量档案借阅流程	139
5.6.3	质量档案销毁流程	140
5.7	质量培训管理流程	141
5.7.1	培训课程设计流程	141
5.7.2	质量培训实施流程	142
5.7.3	质量培训考核流程	143
5.8	质量体系管理流程	144
5.8.1	质量体系文件管理流程	144
5.8.2	质量认证体系选择流程	145
5.8.3	质量体系认证管理流程	146
5.8.4	制定体系内审方案流程	147
5.8.5	质量体系内审实施流程	148
5.9	缺陷分析管理流程	149
5.9.1	质量缺陷分析流程	149
5.9.2	改进方案制定流程	150
5.9.3	质量预防管理流程	151

第6章 部门绩效考核 152

6.1	定性指标确定	153
6.1.1	质量部定性指标设计	153
6.1.2	质量部定性指标使用	154
6.1.3	质量部定性指标汇总表	156
6.2	定量指标确定	157
6.2.1	质量部定量指标设计	157
6.2.2	质量部定量指标使用	158
6.2.3	质量部定量指标汇总表	160
6.3	部门业务绩效考核办法	162
6.3.1	质量部绩效考核管理制度	162
6.3.2	产品质量检验工作考核细则	166
6.3.3	质量成本控制考核管理制度	167
6.4	部门人员绩效考核方案	169
6.4.1	质量部经理绩效考核方案	169
6.4.2	来料控制主管绩效考核方案	171

6.4.3 现场质量改进专员绩效考核方案	173
----------------------	-----

第7章 部门薪酬体系

7.1 质量部薪酬管理	176
7.1.1 薪等	176
7.1.2 薪级	178
7.1.3 薪差	178
7.2 质量部薪酬设计	181
7.2.1 部门管理人员薪酬设计	181
7.2.2 来料质量控制人员薪酬设计	183
7.2.3 制程质量控制人员薪酬设计	184
7.2.4 成品质量控制人员薪酬设计	185
7.2.5 仓储质量管理人员薪酬设计	186
7.2.6 质量计量器具管理人员薪酬设计	187
7.2.7 质量体系认证人员薪酬设计	188
7.2.8 质量文件管理人员薪酬设计	189
7.2.9 质量改进管理人员薪酬设计	190
7.3 薪酬管理办法	191
7.3.1 质量部绩效薪酬管理办法	191
7.3.2 质量部加班薪酬管理办法	194
7.3.3 质量部岗位补助管理办法	196
7.3.4 质量部员工出差补助办法	198
7.3.5 质量部突出贡献激励办法	200

第8章 部门培训体系

8.1 部门培训需求确定	203
8.1.1 部门工作问题分析	203
8.1.2 培训需求调研分析	204
8.2 部门培训体系建设	209
8.2.1 部门培训课程设计	209
8.2.2 部门培训方式选择	212
8.3 部门人员培训设计	213
8.3.1 新员工的岗前培训	213
8.3.2 在岗人员定期培训	216
8.3.3 员工岗位晋级培训	219

第 9 章 操作风险规避	224
9.1 质量控制风险规避	225
9.1.1 来料质量控制风险规避	225
9.1.2 制程质量控制风险规避	226
9.1.3 终检质量控制风险规避	227
9.2 质量保证风险规避	228
9.2.1 供应商质量管理风险规避	228
9.2.2 质量文件管理风险规避	229
9.2.3 计量器具管理风险规避	230
9.3 质量工程风险规避	231
9.3.1 质量改进风险规避	231
9.3.2 质量培训管理风险规避	232
9.4 质量体系风险规避	233
9.4.1 质量体系建设风险规避	233
9.4.2 质量体系运行风险规避	234
9.4.3 质量体系内审风险规避	235
9.4.4 质量体系外审风险规避	236
第 10 章 部门问题解决	237
10.1 质量部主要工作问题	238
10.1.1 来料质量控制问题	238
10.1.2 制程质量控制问题	238
10.1.3 成品质量控制问题	239
10.1.4 供应商质量管理问题	239
10.1.5 质量计量管理问题	240
10.1.6 质量文件管理问题	240
10.1.7 质量培训管理问题	241
10.1.8 质量体系管理问题	242
10.2 问题解决方法与工具	242
10.2.1 情形分析图	242
10.2.2 关联图	243
10.2.3 是/非矩阵法	244
10.2.4 因果分析法	245
10.3 质量部问题解决对策与措施	247
10.3.1 来料质量控制问题解决对策与措施	247
10.3.2 制程质量控制问题解决对策与措施	248

10.3.3	成品质量控制问题解决对策与措施	249
10.3.4	供应商质量管理问题解决对策与措施	250
10.3.5	计量器具管理问题解决对策与措施	251
10.3.6	质量文件管理问题解决对策与措施	252
10.3.7	质量培训管理问题解决对策与措施	252
10.3.8	质量体系管理问题解决对策与措施	253

附录 A 质量专业术语 255

A.1	质量控制管理	256
A.1.1	质量控制 (QC)	256
A.1.2	来料质量控制 (IQC)	256
A.1.3	制程质量控制 (IPQC)	257
A.1.4	最终检验验证 (FQC)	258
A.1.5	出货质量控制 (OQC)	259
A.2	质量保证管理	259
A.2.1	质量保证 (QA)	259
A.2.2	质量保证体系 (QAS)	260
A.3	质量工程管理	261
A.3.1	缺陷故障分析	261
A.3.2	六西格玛	262
A.3.3	持续改进	263
A.4	ISO 9000 族	263
A.4.1	ISO 9000 系列	263
A.4.2	ISO 9000:2005	264
A.4.3	ISO 9001:2008	266
A.4.4	ISO 9004	268
A.4.5	ISO 19011	270

附录 B 质量法律法规 271

B.1	中华人民共和国产品质量法	272
B.2	中华人民共和国计量法	279
B.3	中华人民共和国标准化法	282

第 1 章

部门组织结构

1.1 部门职能

1.1.1 职能概述

质量部的主要职能是保证企业产品和服务的质量，负责生产过程的质量管理及质量体系的运行，具体的职能包括以下 8 个方面，如图 1-1 所示。

1	组织机构管理	◎ 建立健全质量管理部的组织结构，组建质量管理工作团队，明确各岗位的权限和职责
2	拟定质量管理 管理制度	◎ 制定企业质量管理方针，确定质量管理目标，拟定质量控制、质量检验和质量改进等管理制度
3	制定并落实 质量工作计划	◎ 编制年度、季度、月度的质量工作计划，把工作计划落实到具体执行人员，并组织实施、协调、检查和考核等工作
4	质量检验管理	◎ 按技术文件规定的检验标准和检验规范，组织实施企业范围内容的质量检验工作，参与对供应商的评审工作
5	检验、测量 和试验设备	◎ 定期对检验、测量和试验设备及计量仪器进行检查，及时更换报废或已经过时的设备及仪器，确保产品质量符合规定的要求
6	建立全面 质量管理体系	◎ 建立并完善质量保证体系，组织企业内部质量管理体系的策划、实施、监督和评审工作
7	质量信息管理	◎ 收集和掌握国内外先进质量管理经验，向企业员工传递有关质量信息
8	质量培训管理	◎ 协助人力资源部制定全员质量管理的教育培训计划，并负责开展质量培训

图 1-1 质量部的职能概述

1.1.2 职能分解

质量部的职能分解如表 1-1 所示。

表 1-1 质量部职能分解说明表

职能	职能分项	职能细化
质量检验	1. 来料检验	(1) 负责编制来料检验标准作业程序并严格执行 (2) 妥善处理来料质量异常问题, 协助采购部处理不合格来料退货工作 (3) 负责制定供应商质量保证计划, 对供应商审核评估及过程进行控制
	2. 制程检验	(1) 制定制程检验标准, 并根据检验标准和要求, 对半成品、成品及工序质量进行检测 (2) 对产品进行跟踪、统计, 编制质量分析报告, 监督产品生产过程中的工序质量, 防止不合格品流入下一道工序
	3. 成品检验	(1) 负责对成品进行检验, 确保合格成品投入市场 (2) 按照企业出厂产品检验规范和检验标准进行检验 (3) 对经过检验, 符合出厂要求的成品, 出具产品质量检验合格报告
	4. 出货检验	(1) 对待发运的产品进行最后一次出库前的检验, 认真核对出库单与实际备货的品种、数量及包装情况 (2) 及时纠正出库单与实际不符问题, 确保装运过程中无差错
质量控制	1. 质量控制与数据分析	(1) 健全质量管理体系, 制定并完善管理目标负责制, 确保质量的稳步提高 (2) 根据企业整体质量状况, 制定并实施质量控制方案, 监控产品在生产过程中的质量 (3) 抽查原材料、半成品、产成品检验的各项记录, 对出现的质量问题进行统计分析, 形成分析文件, 提出处理意见 (4) 定期对产品的质量状况和稳定性进行研究与分析, 对检验方法进行研究、比较和验证, 选择合适的检验方法
	2. 来料控制	(1) 审核企业质量控制流程及制度规范, 并督促检查质量执行 (2) 负责供应商审核评估及过程控制
	3. 制程控制	(1) 对各车间进行例行质量检查, 对其生产过程中的工艺进行监督控制 (2) 现场监督中, 一旦发现工序质量异常波动, 要及时分析原因并采取有效的措施 (3) 对生产过程中的中间品质量进行跟踪控制
	4. 异常管控	(1) 对生产过程中出现的质量问题进行控制, 并提出技术性检验 (2) 控制不合格品, 制定不合格品的预防和纠正措施, 并予以监督执行
质量改进	1. 质量改进规划	(1) 根据企业的发展战略、质量方针目标和实际情况, 负责持续改进的策划与指导工作 (2) 推进企业内部质量改进活动, 对改进效果进行跟踪验证 (3) 选择、确定质量改进项目, 并每月汇报项目的进展情况, 按规定提交相关计划和总结分析报告
	2. 质量分析与改进	(1) 跟踪质量情况, 收集、统计、分析质量数据 (2) 对已出现的质量问题或潜在的质量问题提出相应的纠正和预防措施 (3) 组织、协调和推进相关部门的持续改进活动
	3. 质量改进文化建设	(1) 营造质量改进的文化氛围, 提高员工积极参与持续改进活动的热情 (2) 组建质量改进小组, 指导质量改进工作
质量管理体系	1. 质量管理体系建立与完善	(1) 协助企业最高管理者建立、实施和保持质量管理体系 (2) 对质量管理体系实施过程进行监督并及时、持续改进 (3) 组织实施与质量意识、质量管理理论和实践等方面的培训与教育
	2. 质量体系文件管理	(1) 制定和优化质量管理体系文件和质量控制流程与规范 (2) 负责质量体系文件的分级、归档、维护、更新等日常管理工作
	3. 质量体系认证	(1) 推行全面质量管理, 并负责质量体系认证、组织和推行工作 (2) 负责与质量认证机构进行接洽、沟通