

企业管理关键细节系列

华通咨询
HUATONG
专注于管理实践

质量管理

的

55

关键细节

杨兴文 朱仕友 著

者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

质量管理

的

55^①

关键细节

杨兴文 朱仕友 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书全面、系统地对质量管理的各个流程进行了科学的梳理,经过严格筛选,从质量组织建设、质量策划管理、质量环境管理、供应商质量管理、现场质量控制、质量计量管理、质量信息化、质量改善实施、质量成本降低、质量体系建立等10个方面选取了55个关键细节,对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,可以有效地帮助企业进行质量管理,构建完善的规划、执行、评价、反馈机制,提高质量管理水平。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

质量管理的55个关键细节/杨兴文,朱仕友著. —北京:
中国电力出版社,2011.6
ISBN 978-7-5123-1895-3

I. ①质… II. ①杨… ②朱… III. ①质量管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第129438号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:苏慧婷

责任校对:常燕昆 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年7月第1版·2011年7月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·20.5印张·376千字

定价:39.80元



敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

细节管理，是企业最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年来，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致了很多企业陷入了低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书。在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；最后，这些细节能否最大限度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键

细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本系列图书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《质量管理的55个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对质量管理的各个流程进行了科学的梳理，经过严格筛选，从质量组织建设、质量策划管理、质量环境管理、供应商质量管理、现场质量控制、质量计量管理、质量信息化、质量改善实施、质量成本降低、质量体系建立等10个方面选取了55个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，可以有效地帮助企业进行质量管理，构建完善的规划、执行、评价、反馈机制，提高质量管理水平。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

作者

2011年5月

目 录

前 言

第1章 质量组织建设 1

质量组织的建设涉及部门结构模式、岗位设计、人才招聘、人员培养、绩效管理以及外协作业的质量管理等各方面内容。唯有建立科学合理的质量组织，才能保障质量管理工作有效、全面地进行。

细节 1 设计质量部组织结构	2
细节 2 落实质量管理的岗位责任	9
细节 3 做好质量人员的招聘工作	12
细节 4 科学设计质量人员的岗位薪资	15
细节 5 做好质量人员的培训工作	18
细节 6 强化质量人员的绩效管理	23
细节 7 建立外协作业质量管理机制	31

第2章 质量策划管理 39

质量策划管理的内容主要包括制订质量方针和目标、质量设计、明确质量管理内容和样品的设计与制作等。企业通过对质量管理的精密策划和实施，确保产品生产按照要求进行，从而保证产品质量符合客户需求。

细节 8 确立并推广质量方针	40
细节 9 设计和推行质量目标	42
细节 10 面向过程的产品质量设计	45
细节 11 设计与制作样品	52

第3章 质量环境管理 57

质量环境管理包括管理现场作业环境、建设质量环境、宣传质量文化、开展 QC 小组活动、激励员工和运行 OHSMS 体系等工作。企业只有打造一流的质量环境，才能有效地利用自身资源，实现质量目标，减少质量成本，以实现可持续发展。

细节 12	打造一流的现场作业环境	58
细节 13	建立符合要求的质量环境	66
细节 14	做好质量文化的宣传工作	76
细节 15	引导全员参与质量管理	83
细节 16	开展 QC 小组活动	87
细节 17	及时表彰与奖励员工	94
细节 18	运行 OHSMS 体系	99

第4章 供应商质量管理 105

企业对供应商的管理是实现产品质量保证的关键，它主要包括供应商的调查和筛选、对供应商的质量指导、供应不良的预防和供应材料的接收管理等。另外，企业还要做好供应商的维护和优化工作。

细节 19	做好供应商的筛选工作	106
细节 20	实施对供应商的质量指导	112
细节 21	供应不良的预防管理	117
细节 22	供应材料的接收管理	123
细节 23	供应商维护和优化管理	127

第5章 现场质量控制 133

企业通过采取设定质量检查点和设计科学的质量检验方法等措施，不断完善进料、首件、制程和成品的检验管理，及时处理不合格产品并实施全员设备维护等管理手段来达到对企业现场质量控制的目的。

细节 24	设定工序质量检查点	134
细节 25	合理选择质量检验方法	139
细节 26	利用样品明确质量标准	145
细节 27	完善首件检验管理操作	148
细节 28	完善制程检验管理	153
细节 29	完善成品检验管理	159
细节 30	科学处理不合格品	167
细节 31	实施全员设备维护管理	174

第6章 质量计量管理 181

质量部门只有合理配置检验设备，适时统一计量单位与换算规则，并做好校准和保养维护工作，才能保障计量结果准确无误。

细节 32	合理配置检验设备	182
细节 33	统一质量检测的计量单位	187
细节 34	校准计量器具，规避误差	190
细节 35	做好检验设备的保养工作	196

第7章 质量信息化 201

质量部门首先抽取产品的质量数据，然后对所得到的质量信息进行数据统计和分析，能够更直观地发现和解决潜藏的质量问题，并且通过建立和共享质量信息数据库，达到协作化质量管理的目的。

细节 36	抽取质量数据样本	202
细节 37	质量数据统计分析	209
细节 38	实现质量问题的归零管理	215
细节 39	建立和共享质量数据库	221

第8章 质量改善实施 227

为了满足企业自身和外部客户的需求，质量管理部门必须适时地针对生产中的不足，实施质量改善活动，达到提高产品质量的目的。

细节 40	确认质量改善项目	228
细节 41	建立质量改善模型	232
细节 42	组建质量改善小组	238
细节 43	完善质量沟通平台	243
细节 44	掌控质量改善过程	246
细节 45	检验质量改善成效	253

第9章 质量成本降低 257

质量管理人员应在明确质量成本管控内容的基础上，对质量成本进行合理预算，并采取相应措施，努力将成本损耗降低到最小。此外，质量管理部门还应通过编制质量成本的分析报告和完善质量成本管控机制，来达到降低质量成本的目的。

细节 46	明确质量成本的管控内容	258
细节 47	实施质量成本的合理预算	263
细节 48	加强质量成本的损耗控制	269
细节 49	编制质量成本的分析报告	274
细节 50	完善质量成本的管控机制	280

第10章 质量体系建立 285

企业要在质量体系一体化运作的基础上，严格按照国际质量标准来编制质量管理体系文件，熟知国际质量标准，并完成企业的质量管理体系认证工作。此外，企业还应采取正确的措施，以达到持续维护质量管理体系的目的，使企业能够真正融入质量管理体系中。


细节 51	质量管理一体化运作	286
细节 52	编制质量管理体系文件	292
细节 53	认知 ISO 国际质量体系	298
细节 54	申请质量管理体系认证	308
细节 55	持续维护质量管理体系	315

后 记 319

第 1 章

质量组织建设

质量组织的建设涉及部门结构模式、岗位设计、人才招聘、人员培养、绩效管理以及外协作业的质量管理等各方面内容。唯有建立科学合理的质量组织，才能保障质量管理工作有效、全面地进行。

- 
- 细节1 设计质量部组织结构
 - 细节2 落实质量管理的岗位责任
 - 细节3 做好质量人员的招聘工作
 - 细节4 科学设计质量人员的岗位薪资
 - 细节5 做好质量人员的培训工作
 - 细节6 强化质量人员的绩效管理
 - 细节7 建立外协作业质量管理机制

细节 1

设计质量部组织结构

选择和建立合理的质量部组织结构，是提升质量管理部门工作效能、成功管控作业质量的前提。

设计质量部组织结构是为了领导和管理质量人员，最大限度地发挥质量部门的效能，最有效地利用质量部门资源，最终实现质量管理目标。

质量部组织结构按照产品线可以分为矩阵式质量部组织结构、单一型质量部组织结构、多产品线的质量部组织结构和不同产品线的质量部组织结构，此外还可以按照工作事项划分。

1. 矩阵式质量部组织结构

2010年初，丰田刹车门事件闹得沸沸扬扬。丰田公司技术人员的故障分析表明，很大一部分原因在于跨部门的协作生产中制动系统与制动设备间的接口出现了问题。丰田章男对此痛切地说道：“我们的研发人员和制造人员缺少深入的沟通，在集成设计上造成了这一隐患。在汽车制造上，我们除了需要各部门的优秀技术人员

以外，还迫切需要能够主导汽车从设计到产品实现的资深质量管理人员。”

事实上，在大多数集团式、跨线协作的制造业公司，这一问题普遍存在。为了解决这一问题，实施矩阵式质量部组织结构是常用的办法。

矩阵式质量部组织结构是在基础质量管理岗位之上，再增加一种横向的质量管理职能——专项产品工程师或针对特定客户的跟单员，实现专人负责产品的质量集成化管理，如图 1-1 所示。

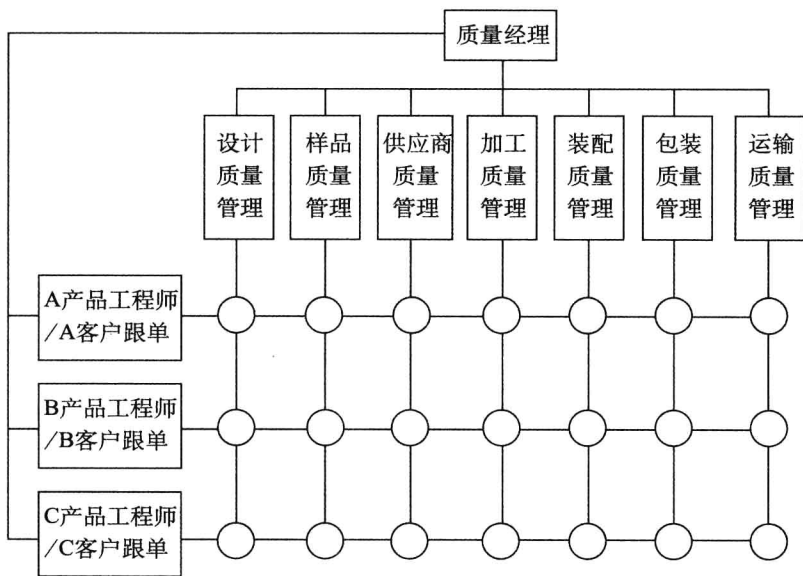


图1-1 矩阵式质量部组织结构

矩阵式组织结构受到众多需要跨部门协作和集成式外协作业的生产企业的青睐。企业考虑是否推行矩阵式管理时，通常需要依据以下三个条件加以判断。

(1) 拥有多条产品线（多客户）的大中等规模企业。频繁的外部变化和部门之间的高度依存要求无论在纵向还是横向方面都要进行大量的协调与信息处理工作。

(2) 需要在不同产品之间灵活而兼容地使用质量人员和检验设

备，以降低人员和设备成本。

(3) 需要对每个单一产品进行集成式质量控制，以避免多流程或多控制点的分割式质量管理模式削弱对产品整体质量的一体化控制。

矩阵式质量部组织结构的优缺点如表 1-1 所示。

表1-1 矩阵式质量部组织结构的优缺点

类别	说明
优点	1. 机动、灵活，可随产品的开发与结束进行组建和解散 2. 合理地调配资源，使质量管理资源得到充分利用 3. 加强不同部门之间的配合和信息交流，克服直线职能结构中各部门互相分隔的现象 4. 各产品工程师对所负责的产品实施系统化的质量控制，保证各独立产品的质量稳定 5. 为客户提供一对一的质量保障和优质服务
缺点	1. 纵向质量管理人员职责交叉，提高了工作难度 2. 对横向质量工程师的工作技能和协调能力要求较高 3. 横向质量工程师与纵向质量管理人员可能产生权限冲突

2. 单一型质量部组织结构

单一产品、单一工厂的生产制造活动由大量紧密结合的工序组成，且每道工序都涉及质量管理需求。单一型质量部组织结构，如图 1-2 所示。

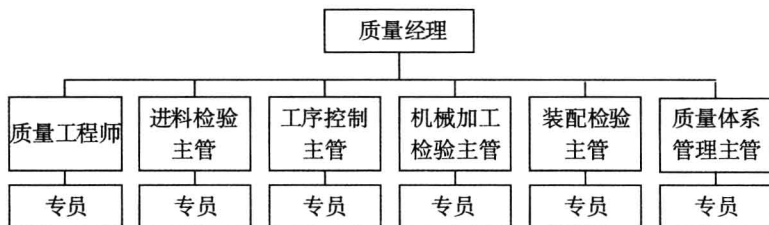


图1-2 单一型质量部的组织结构

单一型质量部组织结构的优缺点，如表 1-2 所示。

表1-2 单一型质量部组织结构的优缺点

类别	说明
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 质量主管和检验专员工作职责清晰，分工明确 2. 组织结构精简，指令传达迅速，办事效率高 3. 质量检验工作全面、细致 4. 上下级沟通方便，发现问题可及时解决
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某一环节未检查到位，将直接影响全部产品的质量 2. 生产任务量大、作业内容复杂时，管理者压力相对增大，容易出现判断失衡 3. 各作业人员之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾 4. 需要团队合作的事项，难以确定责任的归属

3. 多产品线质量部组织结构

一些规模中等、具有不同产品线的企业因为自身条件和特定的管理需求，在不采用矩阵式质量部组织结构的情况下，可以采用如图 1-3 所示的多产品线质量部组织结构，为每条产品线配置完整的质量检验流程环节。

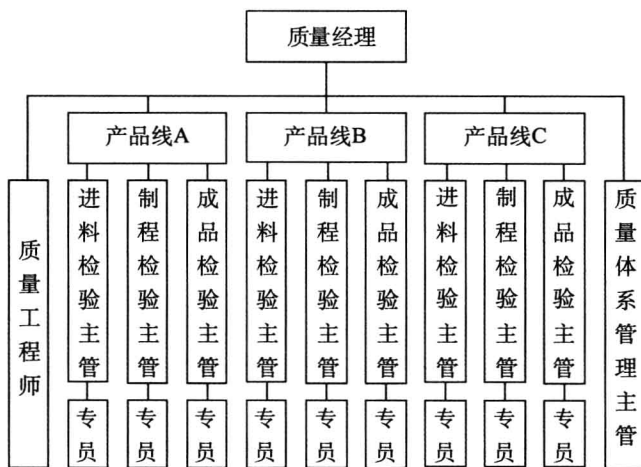


图1-3 多产品线质量部组织结构

多产品线质量部组织结构的优缺点，如表 1-3 所示。

表1-3 多产品线质量部组织结构的优缺点

类别	说明
优点	1. 产品项目明晰，管理相对集中，具有独立运作能力，抗风险能力强 2. 管理决策程序完善，产品协作效率高 3. 某一岗位出现问题，会对所在产品线的进度造成影响，但不会影响其他产品线的生产
缺点	1. 相对独立，容易形成小集体，难以管理 2. 产品线之间容易产生矛盾，协调较难

4. 单一工厂多产品的质量部组织结构

企业规模较大、产品种类繁多的单一工厂适宜采用图 1-4 所示的质量部组织结构。

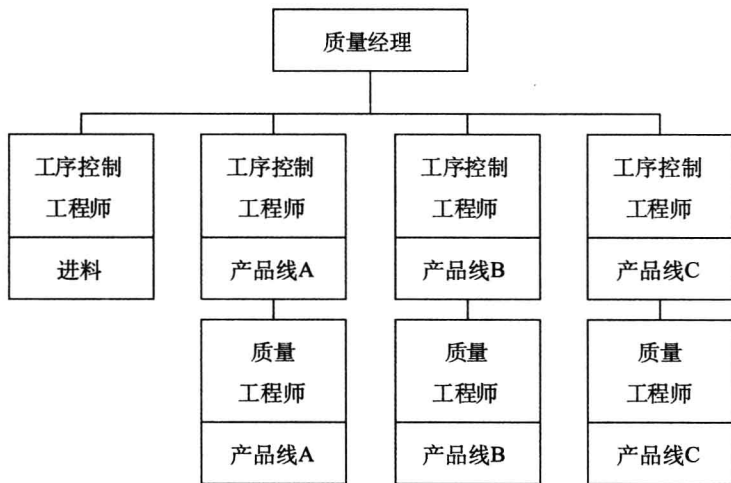


图1-4 单一工厂多产品的质量部组织结构

单一工厂多产品的质量部组织结构的优缺点，如表 1-4 所示。

表1-4 单一工厂多产品的质量部组织结构的优缺点

类别	说明
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品项目明确，分类严格，领导管理有序 2. 各产品线具有独立运作能力，可以增强企业抗风险能力 3. 管理决策程序完善，产品协作效率高
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同一产品，在不同的产品线，需要同等数量的质量控制人员 2. 须严格做好进料检验工作，产品质量的风险加大 3. 每条产品线均安排工序控制工程师和质量工程师，会耗费大量人力

5. 多科室的质量部组织结构

图 1-5 为按工作事项划分的多科室的质量部组织结构，适用于大型企业的质量管理工作的。

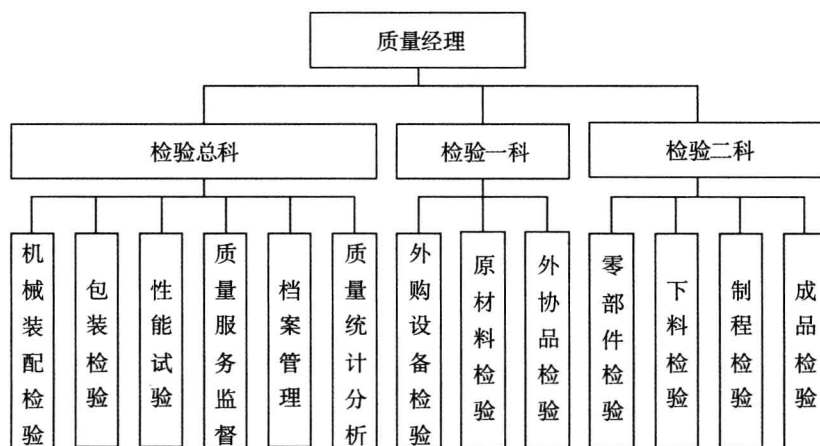


图1-5 多科室的质量部组织结构

多科室的质量部组织结构的优缺点，如表 1-5 所示。

表1-5 多科室的质量部组织结构的优缺点

类 别	说 明
优点	1. 不同的检验科室负责不同的检验工作内容，专业性强 2. 每个检验项目内容明确、不重复、不空缺 3. 一人可兼数职，有效节省人力成本
缺点	1. 人员职责交叉，工作衔接复杂 2. 各科室相互独立，容易出现协调困难、推脱责任等问题

企业在设计质量部的组织结构时，要充分结合自身特点，兼顾其他同类公司的经验，打造一个适合本企业特点的质量部组织结构，为企业的未来发展奠定坚实基础。