



做成功的总监
系列丛书



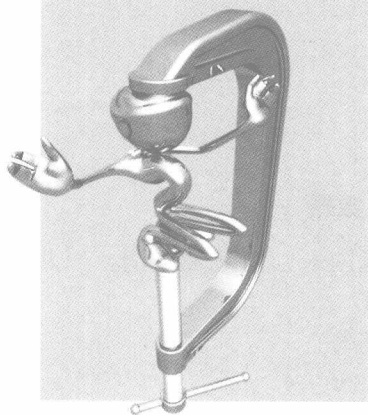
魏国辰 尚建珊◎编著

质量总监 实务手册

Practice Manual of Chief Quality Officer

本书是一部全面系统讲述质量总监必备能力与素质要求的实务全书，
以ISO 9001：2008标准为基础，充分吸收当前成熟、先进的质量管理理论与实践，贴近质量总监和企业实际，
由浅入深引导质量总监对质量管理知识的系统学习和掌握。

 中国发展出版社



魏国辰 尚建珊◎编著

质量总监 实务手册

图书在版编目 (CIP) 数据

质量总监实务手册/魏国辰, 尚建珊编著. —北京:
中国发展出版社, 2009. 4

(做成功的总监系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 350 - 4

I. 质… II. ①魏… ②尚… III. 企业管理: 质量管理—手册 IV. \$A企业管理: 质量管理 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 036388 号

书 名: 质量总监实务手册

著作责任者: 魏国辰 尚建珊

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 350 - 4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京东海印刷有限公司

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 21.25

字 数: 371 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 38.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.developress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

Preface

总序

面对激烈动荡的时代，企业管理环境日趋复杂，全球化、信息化和柔性化以及新的企业管理理念与理论的涌现，都对企业管理提出了更高的要求，要求企业树立先进的管理理念，并从深度、广度和速度上对管理方式进行变革。在新的环境下，影响企业整体生存发展的因素是多元而非单一的，是变动而非静止的。企业发展不仅取决于资金、技术、信息等资源要素，还取决于能有效利用资源的管理者。培养和造就大批既具有先进管理理念与管理理论，又具有实际管理能力和成功经验的管理者已成为促进中国企业发展的关键。提高管理水平，提高中国企业竞争力，是每个企业管理者担负的历史重任。如何迅速提高我国企业总监的管理绩效，培养和造就能够带领企业获取成功的新型职业管理人才队伍，已成为我国企业界、教育领域及社会各界广为关注并迫切需要解决的问题。

呈现在读者面前的这套“做成功的总监系列丛书”，从营销总监、人力资源总监、质量总监、财务总监、供应链总监等实际岗位出发，全方位对各岗位需要的知识体系、技能进行阐述和分析，这对有效提高我国企业总监的管理绩效、提升企业管理水平、促进企业获得成功具有重要的实用价值。

本套系列丛书的特色有两个方面。首先，在内容体系上打破了以学科知识为主线的传统，代之以公司管理实务为主线，根据公司不同职能部门管理

的实际需要设置相关的理论内容，强调理论联系实际，突出理论为实践服务的理念和特色。其次，汲取当前企业管理的最新研究成果，以公司职能总监工作中需要的知识、技能为核心，详细介绍了作为公司总监应该承担的职责权限、职责内容以及应该具备的管理理论与管理方法，从而使本书内容在具有理论意义的同时，更具实用性，突出了可操作性、可读性、案例典型性等特点。

总之，本套丛书内容丰富、新颖，对提高企业总监的整体素质将起到举足轻重的作用。

北京物资学院院长
教授、博士生导师
王稼琼
2009年3月

Prologue

序言

在经济全球化趋势和市场竞争愈演愈烈的严峻形势下，质量竞争已成为贸易竞争的重要因素，任何企业如不加强质量管理，建立完善的质量管理体系，在市场竞争中就有被淘汰的危险。实践证明，产品（服务）质量是企业进入国际市场的“通行证”、“敲门砖”，是企业占领市场的有效武器，是企业生存和发展的关键。因此，进一步解放思想，更新质量观念，正确把握质量的内涵和实质，把握质量管理的基本规律，用新的质量管理理论指导质量管理实践，是提升企业管理必须重视的问题之一。而作为企业推动质量管理的重要责任人的质量总监，不仅仅是企业的一个重要管理者，还必须是一位质量专家。为了适应社会和企业发展的需要，帮助质量总监了解和掌握现在企业质量管理知识，我们编写了《质量总监实务手册》一书。

本书以 ISO 9001: 2008 标准为基础，充分吸收当前成熟的、先进的质量管理理论与实践，全面系统地介绍质量重要性、质量管理大师的思想与主要观点、质量战略的制定、企业在质量管理活动中如何建立健全质量体系、质量管理的组织协调企业各个部门的质量职能、质量改进过程中所运用的方法、企业如何开展全面质量管理、质量认证等等，并着重于基本观念、基本理论、基本方法等，是进行质量管理和质量改进活动必备的知识内容。本书的主要特点表现在：针对性强，针对质量总监开展质量管理活动所需的实用知识，内容丰富、新颖，贴近质量总监和企业实际；注重案例和实际操作，引用大量案例和小知识，由浅入深引导质量总监对质量管理知识的系统学习和掌握，以此来提高其分析问题和解决问

题的能力。相信该书的出版对质量总监运用质量管理理论指导企业实践、走向成功具有重要的作用。

本书由北京物资学院魏国辰教授和中联认证中心尚建珊高级工程师编著。魏国辰撰写大纲、统筹全书，并撰写第1、2、3、5、8、12章，尚建珊撰写第4、6、7、9、10、11章，张宛儿、葛立清、段少军、赖建阳撰写了部分章节的初稿。该书在编写过程中，得到了中国发展出版社编辑们的大力支持和帮助，同时，参考了国内专家、学者有关质量管理方面的著作和论文，在此一并致以衷心的感谢。

由于编者的经验所限，成稿时间仓促，书中难免存在不妥之处，热忱欢迎广大读者提出宝贵的意见，以便进一步修改完善。

魏国辰

2009年4月20日

Contents

目 录

第 1 章 质量高于一切	1
1.1 认识质检部	2
1.2 质量总监的基本条件和职责权限	4
1.3 为什么质量能够提高利润	7
1.4 质量的真正内涵	11
1.5 改善质量并不简单	17
1.6 质量管理及其最新进展	20
第 2 章 质量管理大师的管理真谛	25
2.1 戴明的质量管理学说	26
2.2 朱兰的质量管理真谛	29
2.3 克罗斯比的“十四点真言”	32
2.4 鲍德里奇国家优质奖	36
第 3 章 制定质量战略很关键	39
3.1 质量战略的管理过程	41
3.2 质量战略与经营战略的融合	50
3.3 营造良好的质量文化	58
3.4 质量目标的制定与实施	63

第 4 章 建立适宜的质量管理体系	69
4.1 什么样的质量管理体系最适宜	70
4.2 ISO 9000 族标准的发展与标准理解	75
4.3 让质量管理体系发挥威力	98
4.4 策划质量管理体系的组织结构	105
4.5 组织好内审和管理评审	108
4.6 质量管理体系建设和完善的难点	118
第 5 章 迎接全面质量管理的新挑战	121
5.1 全面质量管理的内涵和本质	123
5.2 有效推行全面质量管理的 12 条秘诀	128
5.3 全面质量管理实施的五大支柱	132
5.4 有效的全面质量管理方法	135
5.5 全面质量管理推行的六个阶段	140
5.6 做好基础工作很重要	145
第 6 章 加强质量检验控制	151
6.1 如何选择质量检验的方式和类型	152
6.2 抽样检验的实施	160
6.3 质量检验的管理程序	172
6.4 质量检验作业指导书的制定	176
6.5 进货检验有方法	179
6.6 过程检验很关键	183
6.7 成品检验有窍门	189
第 7 章 妥善处理不合格品	191
7.1 为什么会产生不合格品	193
7.2 不合格品的控制关键	195
7.3 不合格品控制措施	197
7.4 不合格品标志与隔离	200
7.5 不合格品评审	202
7.6 不合格品处置	204

第 8 章 质量改进无极限	207
8.1 质量改进的实质	208
8.2 质量改进的目标	211
8.3 质量改进的环境与原则	213
8.4 质量改进的工作流程	215
8.6 5S 管理	227
第 9 章 降低质量成本	233
9.1 质量成本内涵及其重要性	235
9.2 质量成本管理的原则和主要任务	239
9.3 质量成本管理步骤	240
9.4 质量成本管理与控制方法	242
9.5 降低质量成本的有效途径	249
第 10 章 活用质量管理工具	253
10.1 检查表法	255
10.2 排列图法	258
10.3 直方图法	261
10.4 因果图法	266
10.5 控制图	270
10.6 分层法	277
10.7 关联图法	279
10.8 其他工具	281
第 11 章 解析质量认证	283
11.1 质量认证的内涵	284
11.2 组织申请质量认证的基本条件	291
11.3 产品认证	293
11.4 质量管理体系认证	297
11.5 质量认证标志的使用	302

第 12 章 质量总监成功之路	307
12.1 建立质量管理链	308
12.2 与供应商进行亲密接触	309
12.3 定期召开质检工作会议	312
12.4 想顾客之所想	313
12.5 让上司肯定我的质量管理水平	320
12.6 让下属信赖我的质量管理能力	323
参考文献	326

第 1 章

质量高于一切

抛弃质量的人，质量也抛弃他。

——戏曲家和诗人 莎士比亚

能力提示

- 能够对企业质量管理机构进行设计
- 能够合理设计质检部岗位并熟悉各岗位职责
- 能评价企业质量检验程序并发现其弊端
- 能分析质量对企业价值的贡献
- 能把握质量管理六大支柱的内涵
- 能把新的质量理念应用于质量管理实践中



导读

青烟质量经营的成功之路

当今社会，伴随着经济全球化进程的加快，企业的聚集、辐射和带动效应越来越突出，企业与企业之间的质量竞争越来越重要，山东青州卷烟厂（简称青烟）就是一个典型的示范。青烟是一个靠质量而兴，靠质量而发的企业。近几年来，青烟在原质量管理的基础上，弘扬特色经济，不断创新质量管理，把提升质量经营能力作为企业生死存亡的大事来抓，使拳头产品“八喜”品牌成为全国知名品牌，在全国的市场占有率迅猛增长。

解读青烟质量经营的成功之路，关键是把质量作为企业的生命，树立质量高于一切的理念。他们不断提升全员质量意识，打造一流员工队伍，紧跟烟草科技发展的步伐，不断进行质量创新，从而造就了企业的辉煌。

实践证明，质量是企业的生命，是企业竞争力的关键因素，是国家振兴和社会经济可持续发展的战略因素，也是一个国家文明程度的重要标志，是全球追求的目标。



1.1 认识质检部

案例

GE 公司产品设计缺陷由谁负责

2008年5月，深圳宝昌电力公司进口的GE公司生产的PG9171E型号燃气轮发电机组的燃气轮机，在正常运行中发生机组振动大跳机，从而造成了机组的损坏。

经国家质检总局组织专家鉴定，机组中的发电机（型号9A5）的设计存在缺陷。后经调查，在2003~2005年间，中国共进口存在设计缺陷的该型号发电机组24台。在经国家质检总局与GE公司多轮谈判后，GE公司最终承认产品存在设计缺陷，并在其套改方案经国家公告禁止进口。

PG9171E型号燃气轮发电机组多次发生重大事故，不仅给用户造成了巨大经济损失，同时也威胁到使用地区的电网安全及其电力供应。对于这些涉及质量安全的问题产品，质检总局高度重视，并都将依法进行相应的禁止进口、退运、索赔等处理，同时，也将进一步完善相关进口措施，加强进口检验监管，确保进口产品特别是涉及安全的重大设备的质量。

此案例让我们发出疑问，为什么GE公司产品存在如此严重的质量问题，而GE公司却视若无睹呢？GE公司以及深圳宝昌申力公司质检部为什么没有把好质量关呢？

1.1.1 质检部的职能

质检部是保障整个工艺操作和产成品、半成品合格生产的关键性部门。随着质量意识的深化，质检部在企业部门中的重要性日益上升。质检人员和生产车间紧密配合，完善工艺上的操作规程，树立“不合格的半成品不转入下一道工序、不合格的产品就是废品”的工作标准；每一个质量控制点都有化验标准和依据，

层层落实，以化验的指标来保障产品工艺流程上的准确率，才能保证最终产品质量。从上面的案例中可以看到：正是由于 GE 公司质检人员没有尽好应有职责，质检部门没有很好的发挥出应有作用才会造成产品出现多次不合格现象从而对 GE 公司的企业信誉造成损害。那么到底质检部门有什么样的岗位设置，各岗位上的员工又有怎样的职责呢？质检部职责包括以下几点。

(1) 负责本公司产品质量管理工作，按 ISO 9000 族标准、ISO 14000 标准等要求建立质量管理体系，确保及提高产品质量符合规定要求。

(2) 制定产品质量检验规范。

(3) 建立原材料、在制品、外协品和成品检验记录及质量统计报表，每月进行质量总结分析，提出改进意见。

(4) 及时收集产品和器械在使用过程中的质量异常反应信息，对影响产品质量的设计、制造、审核结果、质量记录、服务报告和顾客投诉进行分析，以查明并消除不合格的潜在原因并提出解决办法。

(5) 负责检验仪器的配置、使用、校正和维护保养，保证检验工作的正常进行。

(6) 每月召开一次质量分析会，以团队精神共谋产品质量的改善，组织公司内各部门和生产骨干开展质量管理活动，提高全员质量管理意识，推动质量管理工作迈上新的台阶。

小知识

除以上职能外质检部还包括以下监管职能：对原料供应商、外协加工厂商等交货质量的实际整理与评价。制定制程检查标准，并稽核检查人员是否确实实施。其兼管范围包括：质检部、质量控制相关部门，质检部、办公用品、所有质检仪器。

1.1.2 质检部的岗位设置

质检部根据工作需要设置质检部经理、质检员岗位。

1. 质检部经理的岗位职责

(1) 负责公司质量管理体系的建立和持续改进产品质量工作。

(2) 负责公司的原材料进货、生产过程以及成品检验三个环节的检验工作。

(3) 负责质检部门的仪器、设备以及公司的计量器具的校正、维护计划并实施。

(4) 负责公司产品质量信息反馈的统计分析，即时与公司领导、其他部门的

沟通。

(5) 参加公司内部质量审核，协调和落实纠正和预防措施，跟踪验证，负责供货方审核验证工作。

(6) 完成公司安排的其他临时性工作。

2. 质检人员岗位职责

(1) 公司检验人员归属质量检验部门。

(2) 公司质量检验人员应严格按照产品标准、产品技术图纸、工艺文件、检验卡片，客观地记录检验测量情况。

(3) 质量检验人员严格按操作规程和使用说明开启实验设备、实验仪器。

(4) 质量检验人员在试验和测量中应详细记录检验仪器、设备的运行状态及环境情况。

(5) 质量检验人员在工作中发现产品质量出现异常现象时，应立即上报部门主管，即时纠正、处理异常情况。

(6) 完成公司安排的其他临时性工作。



1.2 质量总监的基本条件和职责权限

案例

三鹿问题奶粉事件

2008年甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的历史，经相关部门调查，石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。为什么要用三聚氰胺呢？关键是含氮量很高，生产工艺简单、成本很低，给了掺假、造假者极大的利益驱动，有人估算在植物蛋白粉和饲料中使蛋白质增加一个百分点，用三聚氰胺的花费只有真实蛋白原料的1/5。所以“增加”产品的表观蛋白质含量是添加三聚氰胺的主要原因，三聚氰胺作为一种白色结晶粉末，没有什么气味和味道，掺杂后不易被发现等也成了掺假、造假者心存侥幸的辅助原因。

1994年《国际化学品安全手册》表明：长期或反复大量摄入三聚氰胺可能对肾与膀胱产生影响，导致产生结石。

三鹿奶粉事件，从一个侧面反映了中国严重的食品安全问题，暴露了中国

奶业的不良状态，包括长期以来存在的奶站管理松散、企业自律不严、重复建设严重、竞争秩序混乱等问题。

对三鹿集团出现的致命质量问题，我们不禁发问到底是什么原因使其出现如此严重的质量问题？对于三鹿问题奶粉事件，该公司的质量总监有着不可推卸的责任。那么要成为一个合格的质检总监应该怎样做呢？

1.2.1 质量总监的基本条件

面对日趋复杂的竞争环境，多层次的顾客需求及飞速发展的质量技术，并不是每个管理者或质量从业人员都能胜任质量总监这一职位。只有满足一定条件后，才能有效地行使其权利、履行其职责。

(1) 坚实的知识基础。质量总监是一个对知识要求极高的职位。说它要求高，并不是指其高深莫测，是因为它的知识十分专业，既要求掌握与质量有关的知识，又要求熟悉生产领域内的知识，同时还必须具备数理统计方面的知识。它的全部知识归集到一点，就是质量总监必须是一位质量专家，并以其坚实的知识基础，在企业树立起权威。他必须具有全面的质量理论知识、现代管理科学的知识、数学及统计方面的知识。

(2) 卓越的创新能力。创新是当今社会发展的永恒主题。作为质量总监，应根据新的质量管理理论，在质量管理实践中不断创新，创造和探索有特色的质量管理方法。

(3) 出色的管理能力。要成为一名出色的质量总监，需要有比非管理者更出色的管理能力，而这些能力并不神秘，只要注意进行修炼，就能具备。

1.2.2 质量总监职责权限

1. 质量总监职责

小知识

质量总监的职责，是代表公司总经理行使质量管理的职能，领导质量管理部门建立并实施质量管理体系，并定期向总经理报告质量管理体系的业绩，包括改进的要求，同时协调企业各有关部门完成其在质量管理体系建立和实施中的相应职责。

企业质量管理是企业重要的专业管理之一，它包含的内容是全方位的，因而质量管理的职责必须由包括质量部在内的各部门共同承担。同时质量总监领导的质量管理部门，作为企业质量管理的主力军，必须对各部门承担的质量方面的职责进行协调，以使企业的质量管理落到实处，分解到每一个生产岗位，实现全员质量责任。

从三鹿问题奶粉事件可以看出，一个企业的质量总监的职责是何等的重要，如果一个企业的质量总监玩忽职守，不把产品质量放在第一位，那么该企业生产的产品终究会出问题，三鹿问题奶粉初见端倪时如果该企业质检部负责人及其他高层管理人员能迅速采取正确且切实有效的措施，力挽狂澜，那么结局也不会如今天这样。他们在出现问题后，并不是及时召回全部问题奶粉，并赔偿受害者损失、向受害者公开道歉，而是通过收买各大媒体及网络搜索引擎来企图掩盖此事。但玩火者必自焚，广大消费者不会被一直骗下去，他们越来越懂得如何来维护自己的合法权益。任何有损消费者权益的事情终将会败露，所以以诚信为本，做好企业的质检工作，并提高职业素养对于质量总监来说是非常重要的。

质检总监的主要职责，是代表公司总经理行使质量管理的职能，领导质量管理部门建立并实施质量管理体系，并定期向总经理报告质量管理体系的业绩，包括改进要求，同时协调企业各部门完成起在质量管理体系建立和实施中的相应职责。具体而言，质量总监的职责有以下 13 项，主要包括：建立、实施质量管理体系，文件控制，质量记录，质量评审，实现质量计划目标，处理与顾客有关的质量问题，质量标准设计与开发，生产和服务运作的质量监控，测量和监控装置管理，内部审核，不合格品控制，数据分析，改进控制。

2. 质检总监的权限

为了履行职责，质量总监必须拥有与其职位相应的权限。质量总监的权限一般是在总经理的授权下，调动企业资源对质量管理体系的运作进行协调与监控，确保在整个企业中质量体系的正常运转，并指导与质量体系有关事宜的外部联络工作。质检总监形式职权的具体表现形式，是通过计划、组织、控制、激励来行使其权利的，其具体的权限如表 1-1 所示。