

普  
华  
经  
管

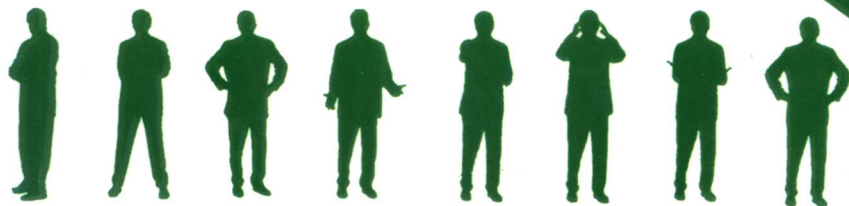
正略钧策  
管 理 丛 书

ER  
华通人力

“1+1” 岗位高效工作手册系列

# 品质主管 高效工作手册

段少伦 朱仕友 编著



品质主管做什么与怎样做的完美手册



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

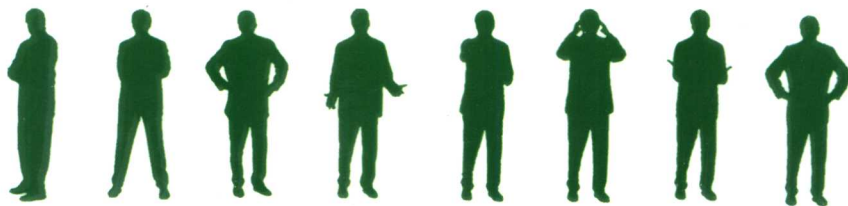


## “1+1” 岗位高效工作手册系列



- ◎ 手册：旨在全面提升品质主管的岗位适应能力、操作能力以及管理能力，使其工作更加高效。
- ◎ 光盘：涵盖了与品质主管岗位相关的各种表格、制度、流程、模板等内容，全面务实，稍做修改即可使用，省时省力。

# PINZHIZHUGUAN GAOXIAOGONGZUOSHOUCE



ISBN 978-7-115-16674-6



9 787115 166746 >

ISBN 978-7-115-16674-6/F

定价：37.00元（附光盘）



北京普华文化发展有限公司

分类建议：企业管理/品质管理

人民邮电出版社网址：[www.ptpress.com.cn](http://www.ptpress.com.cn)



1+1 岗位高效工作手册系列

# 品质主管高效工作手册

段少伦 朱仕友 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

品质主管高效工作手册 / 段少伦, 朱仕友编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 10  
(1+1 岗位高效工作手册系列)

ISBN 978-7-115-16674-6

I. 品… II. ①段…②朱… III. 企业管理: 质量管理—手册 IV. F273.2-62  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 122951 号

### 内容提要

本书以品质主管的实际岗位职责为出发点, 从品质部门职能规范、品质部门人员管理、品质管理规范流程、生产品质管理与控制、先进品质管理方法、品质部门事务管理、外包生产质量管理、质量认证管理 8 个方面, 对品质主管在工作中面临的问题进行了全程式指导, 并对品质主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼, 便于品质主管迅速抓住工作的核心与关键, 深入理解该岗位所需要的各种知识与技能。

本书是品质主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的有益范本。

### 1+1 岗位高效工作手册系列 品质主管高效工作手册

- 
- ◆ 编 著 段少伦 朱仕友  
责任编辑 李耀东
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号  
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn  
网址 [http //www ptpress com cn](http://www.ptpress.com.cn)  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷  
新华书店总店北京发行所经销
  - ◆ 开本 787 × 1092 1/16  
印张 16 5 2007 年 10 月第 1 版  
字数 200 千字 2007 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16674-6/F

---

定 价: 37.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

# 编委会

## 顾问

王 秉 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师  
黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

## 主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长  
邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

## 编委

孙海芳 黄昌华 张 岩 周仁钺 徐 恺 张耀升 聂新梅  
杨宗勇 赵梓杰 席宗龙 王西明 段少伦 包咏瓚 朱 旻  
蒋 健 马 麟 薛利朝 马艳霞 朱仕友 陈凌云 孙 健  
庞建春 韦志夫 孙科柳 李欣颖 于 枫 孙 俪 王晓慧  
冯 彬

# 前 言

《1+1 岗位高效工作手册系列》图书由图书和光盘组成。**书的功能**：全面提升岗位的适应能力、操作能力以及管理能力，是使能力得到提升和工作更加高效的解决方案。**光盘的功能**：光盘实际上是一个工具箱，几乎涵盖了与岗位相关的表格、制度等，内容全面务实，稍做修改即可使用，省时省力，十分方便。

《品质主管高效工作手册》是《1+1 岗位高效工作手册》系列图书中的一本，它以品质主管的实际岗位职责为出发点，对品质主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对品质主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼，便于品质主管迅速抓住工作的核心与关键，深入理解该岗位所需要的各种知识与技能，是品质主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

为了便于品质主管学习和掌握该岗位的相关要点，本书采用了“行为对照与案例学习”的方法，针对每一个训练要点，归纳列举了在工作中所出现的一些典型的高低效行为（高效行为给品质主管以榜样，低效行为给其以警示），既便于品质主管深入理解要点内容，也便于其在现实的工作中对照应用。

针对每一个训练要点，本书还安排了国内外企业成功或失败的案例，并进行了深入的剖析与解读，这些案例以事实说话，充分涵盖了要点的思想内涵，可以使品质主管身临其境地参透其中的道理，为自己的行动提供有效的借鉴。

在本书每一章的最后，均安排了“能力检测与训练要点”，并设计了相应的能力检测训练题，着眼于各个岗位的工作人员对自身能力的检测与提高。另外，为了方便读者，我们为本书配备了一张光盘，光盘收录了品质主管在日常工作中所需要的各种工具、表格、制度与流程，可以拿来即用，能节省大量的时间，事半功倍。但是，品质主管在使用这些工具、表格等内容时，一定要结合企业和岗位的实际情况，做到举一反三，切不可生搬硬套，应因需而变。

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。

编 者  
2007 年 6 月

# 目 录

<b>第一章 品质部的职能规范</b> .....	1
<b>第一节 品质主管的岗位说明</b> .....	3
一、品质主管的工作内容及责任 .....	4
二、品质主管的任职资格 .....	5
三、品质主管的市场服务意识 .....	8
<b>第二节 品质部的职能</b> .....	9
一、品质管理与企业发展的关系 .....	9
二、制作品质标准文件 .....	10
三、建设品质管理体系 .....	16
四、制订与推广品质管理计划 .....	17
<b>第三节 品质部的组织结构设计</b> .....	20
一、品质部的协作模式 .....	21
二、设计品质部的组织结构 .....	22
三、品质部的岗位说明 .....	25
<b>附录 1：高低效行为对照表</b> .....	26
<b>附录 2：经典案例解说</b> .....	28
<b>附录 3：工作技能检测及思考要点</b> .....	29
<b>第二章 品质部人员管理</b> .....	31
<b>第一节 品质人员的任用制度</b> .....	33
一、外部招聘流程 .....	33

二、内部招聘工作规范 .....	35
三、品质人员的任用原则 .....	36
第二节 品质人员的培训和考核 .....	37
一、品质功能小组的组建模式 .....	37
二、品质人员的培训 .....	39
三、品质人员阶段性成长模式 .....	41
四、品质人员阶段性考核 .....	42
第三节 品管圈活动 .....	43
一、品管圈人员构成和职责 .....	44
二、品管圈活动流程 .....	46
三、品管圈活动的相关内容 .....	48
四、品管圈解决问题的方式 .....	48
第四节 品质管理与绩效实施 .....	50
一、不同角色的品质管理 .....	50
二、品质意识的宣传途径和方法 .....	52
三、品质绩效的实施 .....	52
四、品质绩效考核 .....	54
附录 1: 高低效行为对照表 .....	56
附录 2: 经典案例解说 .....	57
附录 3: 工作技能检测及思考要点 .....	58
第三章 品质管理规范流程 .....	61
第一节 设计与开发品质管理 .....	64
一、设计与开发阶段品质管理 .....	64
二、样品生产和质量控制 .....	66
第二节 进料作业品质管理 .....	67
一、进料检验流程 .....	68
二、进料检验的内容和方法 .....	68
三、检验结果处理与数据统计 .....	69
四、紧急物料检验程序 .....	70





第三节 半成品检验品质管理 .....	71
一、半成品质量控制的3个阶段 .....	71
二、半成品质量管理的相关内容 .....	72
三、半成品质量管理的有效方法 .....	74
第四节 成品检验的品质管理 .....	76
一、包装规范和控制措施 .....	76
二、生产部成品的核对检验 .....	77
三、发货阶段的抽查检验 .....	78
四、品质管理过程的总结资料的存档 .....	79
附录1: 高低效行为对照表 .....	83
附录2: 经典案例解说 .....	85
附录3: 工作技能检测及思考要点 .....	86
第四章 生产品质管理与控制 .....	89
第一节 现场5S管理 .....	91
一、现场工作环境管理的3个层次 .....	92
二、5S管理的具体内容 .....	92
三、5S管理活动的推行 .....	93
四、5S与质量管理的关系 .....	98
第二节 工序质量管理 .....	100
一、工序质量控制的条件和内容 .....	100
二、设计工序质量控制点 .....	101
三、工序质量分析与检验 .....	103
四、工序能力评价体系的应用 .....	103
五、工序管理图的使用策略 .....	109
第三节 不合格产品的控制 .....	114
一、不合格产品的预防措施 .....	114
二、不合格产品的隔离与摆放 .....	117
三、不合格产品的审查管理流程 .....	118
第四节 品质成本控制 .....	121

一、品质成本的内容	122
二、品质成本的管理措施	124
三、控制品质成本过高的策略	127
附录 1: 高低效行为对照表	129
附录 2: 经典案例解说	131
附录 3: 工作技能检测及思考要点	132
<b>第五章 先进的品质管理方法</b>	<b>135</b>
<b>第一节 7 大品质管理手法</b>	<b>137</b>
一、检查表法——收集数据	137
二、层别法——对层别做解析	139
三、帕累托图法——抓重点	141
四、鱼骨图法——追原因	142
五、直方图法——显分布	144
六、管制图法——找异常	148
七、散布图法——看相关	149
<b>第二节 品质检验方法的选择与运用</b>	<b>152</b>
一、选择正确的品质检验方法	153
二、品质检验的方式和类型	155
三、制定规范的检验计划	157
<b>第三节 全面质量管理模式</b>	<b>158</b>
一、全面质量管理的发展过程	159
二、全面质量管理的内容	160
三、全面质量管理的实施	161
附录 1: 高低效行为对照表	163
附录 2: 经典案例解说	164
附录 3: 工作技能检测及思考要点	166
<b>第六章 品质部的事务管理</b>	<b>169</b>
<b>第一节 样品管理</b>	<b>171</b>



一、样品编号和规范摆放 .....	171
二、外借样品的审批和使用管理 .....	172
三、样品更新和报废 .....	173
<b>第二节 品质部资料档案管理 .....</b>	<b>173</b>
一、品质资料的具体内容和类型 .....	174
二、品质控制记录资料的管理 .....	174
三、信息化品质资料的规范应用 .....	176
<b>第三节 品质检测工具的管理 .....</b>	<b>179</b>
一、检测工具的编号和规范摆放 .....	179
二、检测工具的管理流程 .....	184
三、检测工具的保养和校准 .....	185
<b>附录 1: 高低效行为对照表 .....</b>	<b>189</b>
<b>附录 2: 经典案例解说 .....</b>	<b>191</b>
<b>附录 3: 工作技能检测及思考要点 .....</b>	<b>192</b>
<b>第七章 外包生产质量管理 .....</b>	<b>195</b>
<b>第一节 外包发料作业管理 .....</b>	<b>197</b>
一、外包发料的内容 .....	198
二、外包发料流程 .....	199
三、补料、退料的操作流程 .....	199
<b>第二节 外包作业质量控制 .....</b>	<b>201</b>
一、生产前的质量协议过程 .....	201
二、审核外包商的样品 .....	202
三、正式生产的质量控制模式 .....	203
<b>第三节 外包验货程序 .....</b>	<b>205</b>
一、验货的内容和方法 .....	206
二、验货的流程 .....	207
三、审核程序 .....	208
四、收货过程中的清点和交接 .....	209
五、出现质量问题的处理方式 .....	210

附录 1: 高低效行为对照表 .....	211
附录 2: 经典案例解说 .....	213
附录 3: 工作技能检测及思考要点 .....	214
<b>第八章 质量管理体系认证 .....</b>	<b>217</b>
<b>第一节 ISO 国际质量体系认知 .....</b>	<b>219</b>
一、ISO 国际质量管理体系 .....	219
二、ISO 国际标准基础知识 .....	220
三、2000 版 ISO 9000 族标准总体结构 .....	225
<b>第二节 ISO 9000 标准实施流程 .....</b>	<b>226</b>
一、企业推行 ISO 9000 的作用 .....	227
二、分析企业 ISO 9000 推行基础 .....	228
三、理解和应用 2000 版 ISO 9000 标准 .....	230
<b>第三节 质量管理体系认证 .....</b>	<b>231</b>
一、质量体系审核的基础知识 .....	231
二、审核的准备工作 .....	232
三、审核执行阶段的管理 .....	234
四、公布审核结果 .....	236
五、实施纠正和预防措施 .....	236
六、通过认证的后续工作 .....	238
<b>附录 1: 高低效行为对照表 .....</b>	<b>239</b>
<b>附录 2: 经典案例解说 .....</b>	<b>241</b>
<b>附录 3: 工作技能检测及思考要点 .....</b>	<b>242</b>
<b>第九章 光盘介绍 .....</b>	<b>245</b>

# 第一章

## 品质部的职能规范





品质部的任务是管理从进料到出货全过程的品质事务。品质主管开展品质管理工作，首先要从确立品质管理组织着手，明确品质部的职能规范。

本章将对品质主管的工作岗位、品质部的职能及组织结构进行阐述，以便品质主管能更快地抓住工作核心，高效地开展工作的。品质部的职能规范如图 1-1 所示。

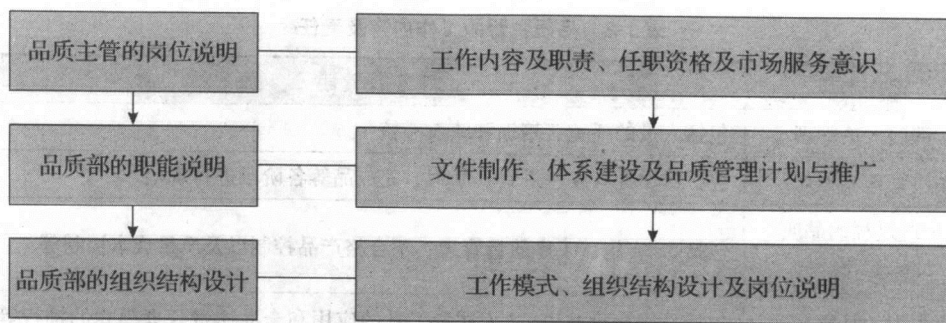


图 1-1 品质部的职能规范

## 第一节 品质主管的岗位说明

目前，小企业对于品质管理的认识，往往仅限于静态的检验工作。实际上，现代企业的品质管理工作涉及方方面面，包括质量体系的建立、产品的认证、内外部客户投诉的处理、统计过程的控制、计量工具的管理、生产现场的 5S 工作以及售后质量和服务工作等。

品质部主管的岗位说明，如表 1-1 所示。

表 1-1 品质主管的岗位说明

主要内容	说明
工作内容和责任	包括部门人员管理、品质管理流程规范等
任职资格	包括良好的素质、合理的知识结构、较强的工作能力等
市场服务意识	包括品质工作的指导思想、品质管理技术以及市场服务等

## 一、品质主管的工作内容及责任

品质主管的工作内容及责任如表 1-2 所示。

表 1-2 品质主管的工作内容及责任

工作内容	工作责任
部门人员管理	包括人员的任免、培训和绩效考核
品质管理流程规范	包括对设计开发、进料、制程、完成品等各阶段进行规范
生产过程的品质管理及控制	包括 5S 实施、工序质量管理、不合格产品控制以及质量成本控制等
用先进的品质方法进行质量改进	包括品质检验方法、7 大质量工具的应用和全面质量管理模式的推行等工作
品质事务管理	包括对样品、资料及检测工具等的管理工作
外包生产质量管理	包括外包发料、验货及生产过程的质量控制
质量体系认证	包括质量体系的建设、认证及维护等

### 1. 部门人员管理

首先要选出优秀的职员，包括质量管理人员、检验人员、认证人员、信息调研人员、开发与服务人员等；其次，要对部门人员进行相关培训（包括外部培训和内部培训）；最后要进行考核认定，使部门人员符合任职资格和专业技术要求。

### 2. 品质管理流程的规范

规范品质管理流程是控制产品质量的有力保证，很多企业虽然聘用了高素质人才，但是由于品质管理流程不规范，从而导致企业内耗不断，工作效率低下。

### 3. 生产过程的品质管理及控制

生产过程的品质管理及控制应以预防为主，质量管理不仅要进行事后检验，而且要在事前、事中进行分析和改进，从而预防不合格产品的产生。





#### 4. 用先进的品质管理方法改进品质

客户满意与否，取决于企业提供的产品或服务质量的好坏，因此，要提高客户的满意程度，就必须不断地进行品质改进，应采用7大品质管理方法和全面质量管理模式，使质量改进工作达到事半功倍的效果。

#### 5. 品质事务管理

品质事务管理包括对样品、资料、检验工具等进行管理。通过设定样品外观检查项目，提高检查业务的精确度和效率；通过规定各种资料运营和控制的方法，可以更有效率地进行业务活动；对检验工具进行管理，能够确保试验和测量结果有效、准确。

#### 6. 外包生产质量管理

为了确保外包的零件质量达到验收标准，必须对外包生产和质量进行管理。重点对外包发料、生产以及验货等关键阶段进行控制。

#### 7. 质量体系认证

质量体系是质量管理的核心，是组织机构、职责、权限和程序等管理能力和资源能力的综合体，也是质量管理的载体。

## 二、品质主管的任职资格

品质主管的任职资格如表 1-3 所示。

表 1-3 品质主管的任职资格

资格要求	说明
基础性能力要求	包括决策、管理、沟通、计算机操作以及外语交流等能力
专业性知识要求	包括质量管理体系、现场质量管理、质量检验、计量管理和统计等知识，以及运用质量管理工具等