

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书



本书附赠配套光盘



F300K
弗布克1+1管理工具箱系列

质量管理部

规范化管理工具箱

◆ 王兰会 编著

人人有事干 事事有规范
办事有流程 工作有方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



弗布克 1+1 管理工具箱系列

质量管理部 规范化管理工具箱

王兰会 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

质量管理部规范化管理工具箱 / 王兰会编著. —北京:人民邮电出版社,2007.9
(弗布克1+1管理工具箱系列)

ISBN 978-7-115-16487-2

I. 质… II. 王… III. 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第098511号

内 容 提 要

本书细化了质量管理部的各个岗位以及具体的职责、制度、表格、流程和方案,是一本关于质量管理部规范化管理的实务工具书。

书中对进料检验、制程检验、质量控制、成品检验、质量改进、质量成本管理、质量管理体系等各项工作都给出了详细的工具,职责、制度和表格相呼应,流程与方案相结合。

本书适合质量管理部经理、主管及工作人员,企业高层管理人员,企业培训师、咨询师以及高校教师阅读,是质量管理部进行规范化管理的工作手册。

弗布克1+1管理工具箱系列 质量管理部规范化管理工具箱

-
- ◆ 编 著 王兰会
责任编辑 刘 依
 - ◆ 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>
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: 17 2007年9月第1版
字数: 180千字 2007年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16487-2/F

定 价: 38.00元(附光盘)

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

前 言

把规范化管理落实到部门，进而落实到部门的每一个岗位和每一件工作事项上，是高效执行、规范化管理、精细化管理的务实举措，只有层层实行规范化管理，事事有规范，人人有事干，办事有流程，工作有方案，才能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

为此，我们推出了弗布克 1+1 管理工具箱系列，即每一本书都附加一张光盘，讲解企业规范化管理，立足于企业各个部门的管理实践，直指某一个部门、某个岗位、某类事件的管理问题，提供了企业各个部门规范化运作的系统工具，实现了“**职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案**”五位一体的解决方案。因此，这套系列图书是企业各个部门进行自我规范化管理的工具书和实务手册。

《质量管理部规范化管理工具箱》是此系列图书中的一本，通过细化质量管理部各岗位以及每一工作事项的具体内容，介绍了质量管理部工作的具体职责、制度、表格、流程和方案，可以极大地促进质量管理部的运作效率，增强团队的凝聚力。本书主要有以下特点。

1. 内容全面、系统

本书共分为八个部分，在对质量管理部整体组织结构进行介绍之后，对质量管理部组织结构与责权、进料检验管理、制程检验管理、质量控制管理、成品检验管理、质量改进管理、质量成本管理以及质量管理体系等各项工作进行了系统的介绍。

2. 实用、操作性强

针对每一项工作，本书都给出了详细的工具，且岗位职责、制度与表格相结合，工作流程与方案相结合，是质量管理部进行规范化管理的工作手册和工具书。

3. 使用方便

本书为满足读者的工作需要，特附赠光盘，以方便读者借鉴和使用。读者可根据本企业实际，将本书内容直接拷贝或稍加修改使用。

本书适合质量管理部经理、主管及工作人员，企业管理人员，企业培训师、咨询师以及高校教师阅读。

在本书编写的过程中，很多人为此付出了努力，在此向他们表示感谢。

刘娜、徐巍、曲宏丽负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，袁照烈、洪锦兰参与编写了本书的第一章、第二章，刘井学、岳金明、曾秀花参与编写了本书的第三章、第四章，郑莉、任建军、姜曦参与编写了本书的第五章，王罡、张运林参与编写了本书的第六章，肖书民、林才顺、单建友参与编写了本书的第七章，蔡正军、张龙参与编写了本书的第八章，全书由王兰会统撰定稿。

编 者

2007 年 6 月

目 录

第一章 质量管理部的组织结构与责权	1
第一节 质量管理部的职能与组织结构	3
一、质量管理部的职能	3
二、质量管理部的组织结构	4
第二节 质量管理部的责权	7
一、质量管理部的职责	7
二、质量管理部的权力	8
第三节 质量管理部的岗位职责	9
一、质量管理部经理的岗位职责	9
二、质量管理部副经理的岗位职责	9
第二章 进料检验管理	11
第一节 进料检验管理的岗位职责	13
一、进料检验主管的岗位职责	13
二、进料检验专员的岗位职责	13
第二节 进料检验管理制度	14
一、进料检验管理制度	14
二、紧急放行控制制度	17
三、采购质量控制制度	18
四、供应商管理制度	20
第三节 进料检验管理表格	25
一、进料检验记录表	25
二、进料检验报告表	25
三、进厂零件质量检验表	26
四、进厂零件检验报告表	26
五、进厂材料试用检验表	27

六、材料不良改进通知表	27
七、进料检验日统计表	28
八、供应商质量检查表	28
九、供应商质量统计表	30
十、供应商质量评价表	30
第四节 进料检验管理流程	33
一、进料检验流程	33
二、进料检验状态标识流程	35
三、供应商评价流程	36
第五节 进料检验管理方案	37
一、进料检验计划编制方案	37
二、不合格进料监审方案	39
三、供应商质量保证方案	40
四、供应商评定控制方案	41
第三章 制程检验管理	47
第一节 制程检验的岗位职责	49
一、制程检验主管的岗位职责	49
二、制程检验专员的岗位职责	49
第二节 制程检验管理制度	50
一、制程质量管理制度	50
二、制程质量检验制度	53
第三节 制程检验管理表格	54
一、制程质量检验标准表	54
二、制程质量标准通知表	57
三、生产流程检验记录表	58
四、制程质量检验记录表	58
五、制程质量检验统计表	61
六、制程质量异常记录表	63
七、品质变异联络单	65
八、质量因素变动表	66
九、重工返修日报表	66
十、检验仪器管理表	67

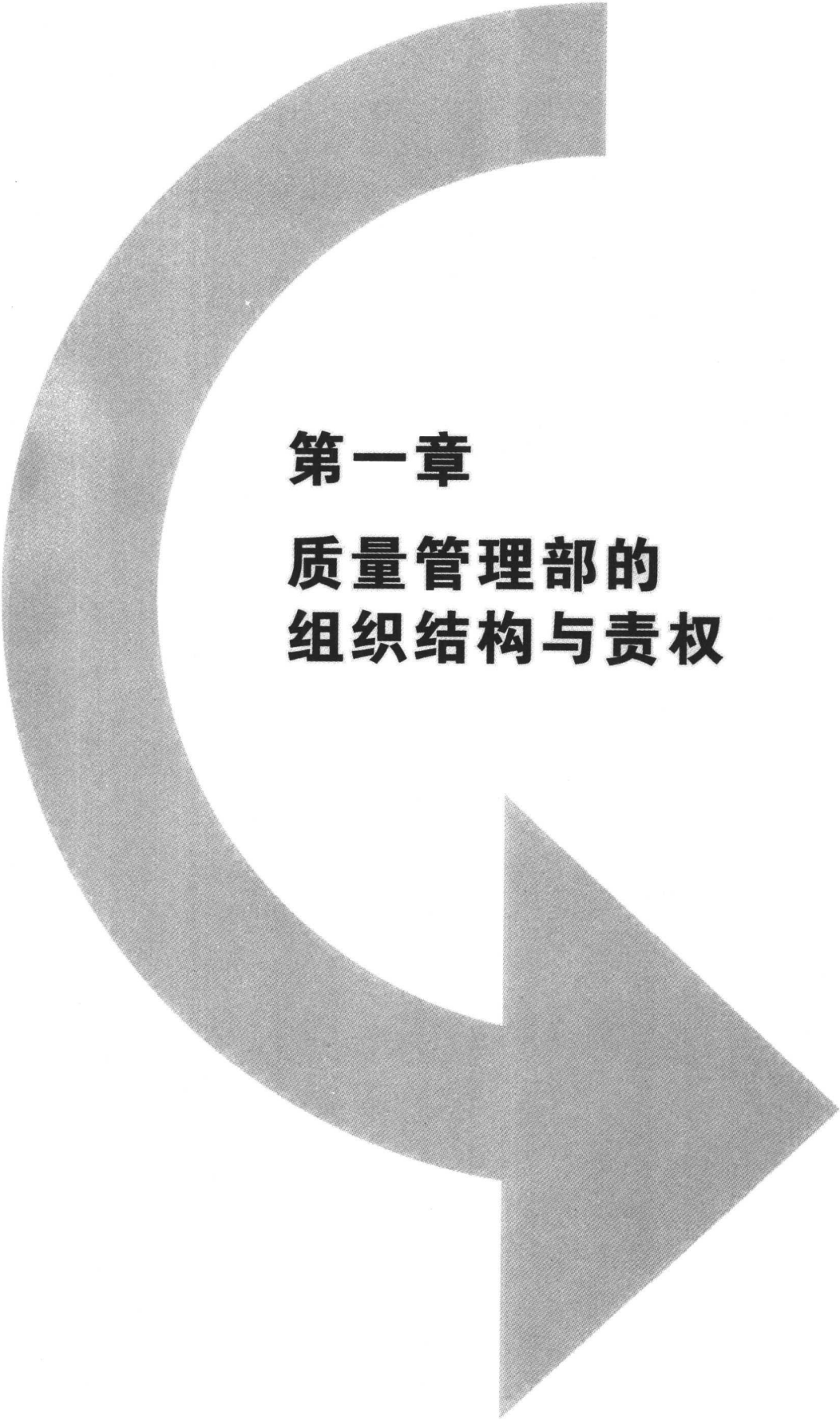
第四节 制程检验管理流程	68
一、制程质量管理流程	68
二、质量分析统计流程	69
三、质量指标报告流程	70
四、制程质量检验流程	71
第五节 制程检验管理方案	73
一、制程质量管制方案	73
二、检验仪器管理方案	76
三、制程质量异常处理方案	78
第四章 质量控制管理	81
第一节 质量控制的岗位职责	83
一、质量控制主管的岗位职责	83
二、质量控制专员的岗位职责	83
第二节 质量控制管理制度	84
一、全面质量控制制度	84
二、质量日常检查制度	89
三、质量管理责任制度	91
四、质量管理会议制度	95
五、质量记录管理制度	98
六、内部品质监审制度	99
七、QCC 组织管理制度	102
八、现场质量管理制度	103
第三节 质量控制管理表格	107
一、生产过程质量控制表	107
二、产品质量控制管理表	108
三、质量管理因素变动表	108
四、检验工序作业指导书	109
五、生产工序质量评定表	109
六、QCC 活动成果评价表	110
七、质量控制小组管理表	110
第四节 质量控制管理流程	112
一、工序质量控制流程	112
二、生产质量管理流程	113

三、质量记录控制流程	114
四、日常质量管理流程	115
第五节 质量控制管理方案	116
一、QC 小组管理方案	116
二、TQC 组织实施方案	120
三、质量设计控制方案	122
四、不合格品控制方案	126
五、5S 现场管理推行方案	127
第五章 成品检验管理	133
第一节 成品检验的岗位职责	135
一、成品检验主管的岗位职责	135
二、成品检验专员的岗位职责	135
第二节 成品检验管理制度	136
一、成品检验制度	136
二、出厂前产品检验制度	138
三、报废品处理制度	140
第三节 成品检验管理表格	141
一、产品质量标准表	141
二、样品检验通知表	142
三、产品抽查汇总表	142
四、质量检验报告表	143
五、产品出厂检验表	144
六、不合格产品管理表	145
七、零件不合格品管理表	146
八、异常质量产品通知表	147
九、产品质量不良分析表	148
十、产品质量问题统计表	149
第四节 成品检验管理流程	149
一、检验计划签审流程	149
二、成品抽样检验流程	150
三、成品入库送检流程	151
四、企业样品检验流程	152
五、工厂出货检验流程	153

六、不合格品管理流程	154
七、不合格现象分析流程	155
八、报废品处理流程	156
九、产品质量处罚流程	157
十、返工处理工作流程	158
第五节 成品检验管理方案	159
一、化妆品检验方案	159
二、不合格品处理方案	162
第六章 质量改进管理	165
第一节 质量改进的岗位职责	167
一、质量改进主管的岗位职责	167
二、质量改进专员的岗位职责	167
第二节 质量改进制度	168
一、质量改进提案制度	168
二、质量数据分析制度	172
三、质量改进管理制度	174
四、质量改进环境管理制度	175
第三节 质量改进管理表格	177
一、产品质量改进计划表	177
二、产品质量改进记录表	178
三、产品质量改进通知单	179
四、产品质量改进分析表	179
五、质量改进因素记录表	180
六、不合格现象预防处理表	180
第四节 质量改进管理流程	181
一、质量数据统计管理流程	181
二、企业质量改进管理流程	182
三、质量持续改进管理流程	183
四、质量预防管理流程	185
第五节 质量改进方案	186
一、质量持续改进方案	186
二、不合格现象纠正方案	189

第七章 质量成本管理	195
第一节 质量成本管理的岗位职责	197
一、质量成本主管的岗位职责	197
二、质量成本专员的岗位职责	197
第二节 质量成本管理制度	198
一、质量成本核算制度	198
二、质量成本分析制度	200
三、质量成本控制制度	201
第三节 质量成本管理表格	203
一、质量成本计算表	203
二、质量成本预算表	206
三、质量成本计划表	206
四、质量管理月报表	208
五、质量成本统计表	211
六、质量成本分析表	213
七、间接质量费用分配表	216
八、产品单位质量成本表	217
第四节 质量成本管理流程	218
一、质量成本计划流程	218
二、质量成本管理流程	219
第五节 质量成本管理方案	220
一、质量成本报告方案	220
二、质量成本控制方案	221
三、质量成本考核方案	223
第八章 质量管理体系	225
第一节 质量管理体系的岗位职责	227
一、质量管理体系主管的岗位职责	227
二、质量管理体系专员的岗位职责	227
第二节 质量管理体系管理制度	228
一、质量手册编制管理制度	228
二、质量体系程序文件制度	230
三、质量管理文件管理制度	231

四、内部审核控制制度	232
五、管理评审控制制度	235
六、质量记录控制制度	237
第三节 质量管理体系管理表格	239
一、质量文件评审记录表	239
二、受控质量文件管理表	242
三、生产过程审核计划表	244
四、过程业绩评审报告表	244
五、质量管理体系审核计划表	245
六、质量管理体系审核报告表	245
第四节 质量管理体系管理流程	246
一、质量管理体系审核流程	246
二、质量管理体系运行流程	247
三、质量文件管理工作流程	248
四、质量管理体系制定流程	249
五、质量管理体系完善流程	250
六、产品认证管理流程	251
第五节 质量管理体系管理方案	252
一、质量文件控制方案	252
二、质量体系运行方案	255



第一章

质量管理部的 组织结构与责权

第一节 质量管理部的职能与组织结构

一、质量管理部的职能

质量管理部的主要职能是保证产品的质量、生产过程的质量管理及质量体系的运行，其具体职能有如下几个方面。

（一）质量管理部的组织管理

建立、健全质量管理部的组织结构设计工作，建立质量管理工作团队，明确各岗位的职责。

（二）拟订质量管理制度

制定企业质量管理方针，确定质量管理的目标，拟订质量控制、质量检验标准等管理制度。

（三）制定、落实质量工作计划

编制年、季、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、考核工作。

（四）负责全公司的质量检验工作

按技术文件编制检验标准和检验规范，组织实施全公司范围内的质量检验工作，参加对供应商的评审工作。

（五）管理检验测量和试验设备

负责检验测量和试验设备的控制，负责计量仪器的定期检定工作，确保产品质量满足规定的要求。

（六）建立全面质量管理体系

建立和完善质量保证体系，组织公司内部质量管理体系的策划、实施、监督和评审工作。

（七）负责质量信息管理工作

搜集和掌握国内外先进的质量管理经验，向全公司员工传递质量信息。

（八）配合制定质量管理教育培训计划

配合人力资源部制定全员质量管理的教育培训计划，并配合培训工作的开展。

（九）其他相关工作

定期向上级主管部门进行质量工作汇报。

二、质量管理部的组织结构

（一）不同产品线的质量管理部组织机构

图 1-1 所示的是一家规模中等，共有 3 条产品线（A、B 和 C）的工厂的质量管理部组织机构。

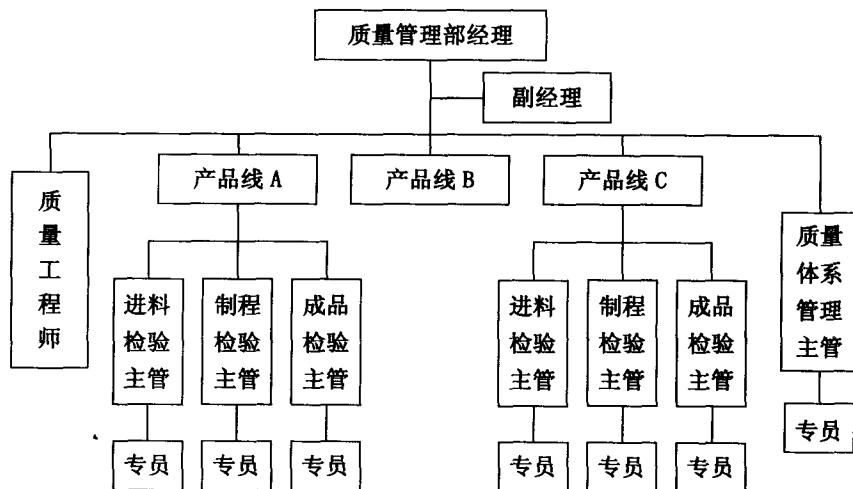


图 1-1 不同产品线的质量管理部组织机构图

（二）单一产品、单一工厂的质量管理部组织机构

图 1-2 所示的是加工、生产单一产品的单一工厂的质量管理部组织机构。此时，在具体生产企业中，生产制造活动是由大量紧密结合的工序组成的，而且每一道工序都涉及专门技术。因此，需要一个质量工程师进行所有工序的质量计划工作。

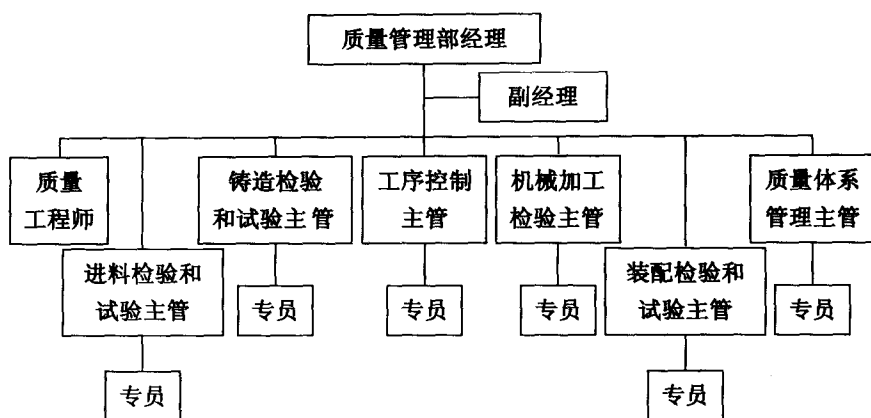


图 1-2 单一产品、单一工厂的质量管理部组织机构图

(三) 不同产品、单一工厂的质量管理部组织机构

图 1-3 所示的是规模较大、生产若干种产品的单一工厂的质量管理部组织结构。

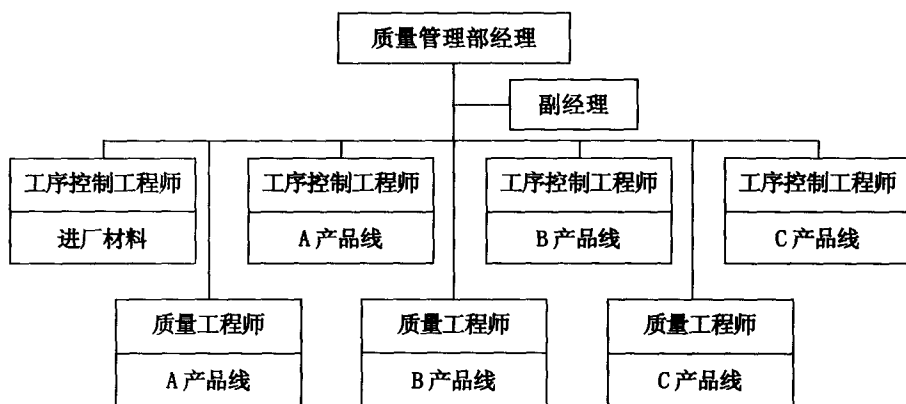


图 1-3 不同产品、单一工厂的质量管理部组织机构图

(四) 不同制造部门的质量管理部组织机构

图 1-4 所示的是一家大型器具企业质量管理部的组织机构。