

普华
经管

正略钧策
ADFAITH

主管系列

Pinzhi Zhuguan
Richang Guanli
Gongzuo Jineng
Yu Fanben



品质主管 日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



品质主管 日常管理 工作技能与范本

张其成 主编

主管系列

品质主管日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

品质主管日常管理工作的技能与范本 / 滕宝红主编. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 5

(主管系列)

ISBN 978-7-115-17716-2

I. 品… II. 滕… III. 企业管理: 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 025629 号

内 容 提 要

本书主要从品质主管的工作职责和范围出发, 以品质管理事务为基础, 逐项阐述品质管理工作中应用到的方法、技巧及所需工具, 从而将复杂的品质管理工作简单化、条理化、程序化。

本书针对企业品质管理工作的特点, 讲述了品质主管在自己的职责范围内应该具备的基础知识和管理技巧, 着重介绍了品质主管日常管理工作中所需的管理工具和管理方法。

本书适合企业领导、品质主管、品质管理部的工作人员, 以及有志于成为企业品质主管的人员阅读, 同时为企业培训人员提供了可以参照执行的管理工具和管理方法。

主管系列

品质主管日常管理工作的技能与范本

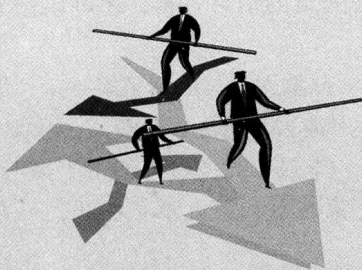
-
- ◆ 主 编 滕宝红
责任编辑 刘 依
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 24 2008 年 5 月第 1 版
字数: 300 千字 2008 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17716-2/F

定 价: 48.00 元

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

防盗版热线: (010) 67171154



前言

FOREWORD

产品质量是企业的生命，是企业永恒的主题，也是企业核心竞争力的基础。产品质量就是产品的使用价值，是企业各方面素质的综合反映，而与产品质量密切相关的领导者就是企业的品质主管。

日趋复杂的竞争环境，多层次的顾客质量需求以及飞速发展的质量技术，都在提醒着每一位企业品质管理者，只有具备科学的、先进的知识与技能，才能有效地行使品质主管的权力。作为一名品质主管，只有通过不断的学习、进步，才能实现新的飞跃，从而更好地满足顾客的质量要求，更好地行使企业的质量管理职能，为企业确立完善的质量方针和目标，指导质量管理部门更好地完成工作，调动企业一切资源，建立保证产品质量最优化的质量管理体系。

作为一名优秀的品质主管，必须清楚地了解自己的工作职能与任务，同时不断地学习新知识、新理论，并与实践相结合，才能在自己的岗位上发挥最大的作用，从而推进企业的发展。

本书是专为品质主管编写的较为实用的工作技能范本手册。品质主管的工作职责重、内容多，既要完成产品的品质管理，还要制定和实施品质方针、品质目标、品质指标，同时还要围绕质量管理体系实施有效监控，以及不断地进行产品或服务质量的持续改进工作。

本书紧紧围绕品质工作的实际操作，注重理论与应用并举，可读性强。书中从品质主管角色定位入手，详细阐述了品质主管最为关心的工作内容——如何进行品

质管理策划，如何控制来料品质、制程品质、成品品质及不合格品，如何控制品质成本等，以便品质主管在遇到问题时可按图索骥，找到最佳的解决方案。值得一提的是，本书的最后一章对质量管理体系（ISO）作了详细的说明，这正是顺应国际贸易迅速扩大、产品日趋国际化的需要。总之，本书不仅可以作为企业品质主管增长知识和提高素质的必备书，而且可以作为品质工作人员的学习资料，还可以作为大专院校相关专业的辅助教材。

本书共分9章，由滕宝红主编。另外，朱少军、郝惠文参与编写了第一章、第二章，谢国雄、卢汝祺、黄维康参与编写了第三章，卢纯、李明奎、朱英卓、雷君武、杨春参与编写了第四章至第六章，刘金培、刘彩玉、李强、周波参与编写了第七章，吴全喜、翁浩、谭颂、郑邦生、李祖杰参与编写了第八章和第九章。在此，一并向他们表示感谢！

由于编写时间仓促，加之编者水平有限，书中难免出现疏漏之处，恳请广大读者不吝指正，在此深表感谢！

编 者

《品质主管日常管理工作技能与范本》 编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的優惠。

您获得本书的途径				
<input type="radio"/> 书店（	省/区	市	县	书店）
<input type="radio"/> 商场（	省/区	市	县	商场）
<input type="radio"/> 网站（网址是				）
<input type="radio"/> 邮购（我是向				邮购的）
<input type="radio"/> 其他（请注明方式：				）
哪些因素促使您购买本书（可多选）				
<input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置	<input type="radio"/> 封面推荐	<input type="radio"/> 书名		
<input type="radio"/> 作者及出版社	<input type="radio"/> 封面设计及版式	<input type="radio"/> 媒体书评		
<input type="radio"/> 前言	<input type="radio"/> 内容	<input type="radio"/> 价格		
<input type="radio"/> 其他（	）			
您最近三个月购买的其他管理类图书有				
1. 《	》	2. 《	》	
3. 《	》	4. 《	》	
请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息				
姓名	出生年月	文化程度		
单位	职 务	联系电话		
地址				
邮编	电子邮箱			

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218室
北京普华文化发展有限公司

邮 编：100061

传 真：010-67120121

服务热线：010-67129879, 67133461-818/819

网 址：<http://www.ptpress.com.cn>

编辑信箱：puhuabook819@126.com



目 录

CONTENTS

第一章 品质主管的角色定位	1
第一节 品质主管职责认知	2
一、品质主管的职能	2
二、品质主管的任务	5
第二节 品质主管的素质要求	8
一、技术知识全面	8
二、管理能力优秀	8
三、创新能力卓越	10
第二章 品质管理策划	13
第一节 品质检验标准的制定	14
一、品质标准的作用	14
二、品质标准的种类	15
三、品质标准的制定	15
四、品质标准的执行	19
五、品质标准的修订	20
第二节 品质管理制度的设计	21
一、三检制	21

	二、重点工序双岗制	22
	三、签名制	22
	四、品质复查制	22
	五、品质追溯制	22
	六、品质统计和分析制	22
	七、不合格品管理制	23
	八、品质检验考核制	23
第三节	品质检验工作的策划	25
	一、品质检验方式的选择	25
	二、品质检验类型的确定	27
	三、检验计划的编制	28
	四、检验场地与检测设备的配置	35
第四节	品质管理方针的确立	38
	一、品质方针的要求	38
	二、品质方针的建立	39
	三、品质方针的内容	39
	四、品质方针实施过程的控制标准	40
第五节	品质管理目标的制定	43
	一、品质目标的要求	43
	二、品质目标的制定	44
	三、品质目标实施过程的控制标准	45
第六节	品质管理策划实用工具	49
	一、品质方针规范	49
	二、品质目标控制制度	52
	三、品质管理策划常用表单	55
第三章	日常事务管理	57
第一节	品质人员管理	58
	一、品质人员的任用	58
	二、品质人员的培训	62
	三、品质人员的日常监控	63
第二节	品质管理会议	66
	一、会议的作用	66
	二、会议的种类与频次	67
	三、掌握议事进度的技巧	69
	四、会后跟进	70

	五、提高会议品质的要点	70
第三节	品质信息管理	71
	一、品质信息的定义	71
	二、品质信息的要求	71
	三、品质信息管理工作的程序	72
	四、品质信息常用表单	74
第四节	日常事务管理实用工具	75
	一、品质管理的责任制度	75
	二、品质管理的会议制度	79
	三、品质管理的教育训练办法	83
	四、品质训练规定	84
	五、品质信息管理制度	86
	六、日常事务管理常用表单	88
第四章	来料品质控制	101
第一节	优质供应商的选择	102
	一、建立供应体系	102
	二、确定供应商	103
	三、与供应商建立双向沟通	105
	四、鼓励供应商持续改进	106
	五、建立供应商品质记录	107
	六、邀请供应商参与研发活动	108
	七、评估、确认、奖励表现优良的供应商	109
第二节	来料检验控制	110
	一、来料检验的种类	110
	二、来料检验的程序	111
	三、来料检验作业的要领	112
第三节	线上来料品质问题的处理	114
	一、特采批品质问题的处理	114
	二、允收批品质问题的处理	117
第四节	来料品质控制实用工具	118
	一、供应商管理制度	118
	二、进料检验制度	126
	三、紧急放行控制作业标准	132
	四、来料品质控制常用表单	133

第五章	制程品质控制	145
	第一节 制程品质管理概述	146
	一、制程品质管理的特点	146
	二、制程品质管理的方法	146
	第二节 制程品质管理的实施	149
	一、制程检验的形式	149
	二、制程检验与测试程序	151
	三、半成品制程监控要点	152
	四、半成品品质检验作业	154
	五、产品的包装检验控制	155
	第三节 现场 5S 管理推行	160
	一、5S 的定义	160
	二、5S 的作用	161
	三、将 5S 作为实施 ISO 9000 的辅助方法	161
	第四节 制程品质控制实用工具	164
	一、制程品质控制管理办法	164
	二、首件检验制度	171
	三、5S 现场管理推行办法	172
	四、制程品质控制常用表单	177
第六章	成品品质控制	189
	第一节 成品入库检验	190
	一、入库检验的项目	190
	二、入库检验的程序	190
	三、入库检验的要求	191
	四、检验实际操作的要求	192
	第二节 成品出货检验	193
	一、出货检验的要求	193
	二、出货检验的流程	193
	三、出货检验的内容	194
	四、不合格品的判定	195
	五、验货结果的判定与标识	195
	六、产品的补救、返修、返工、报废	195
	七、验货记录	196
	八、做好成品识别标识	196
	第三节 成品抽样检验	199

	一、抽样检验的构成	199
	二、进行可靠的产品取样	201
	三、适时调整抽样方案	202
第四节	成品品质控制实用工具	208
	一、品质检验规范	208
	二、出货检验规定	212
	三、最终检验规定	216
	四、来料抽样检验方案	219
	五、成品入库检验方案	225
	六、成品品质控制常用表单	229
第七章	不合格品控制	239
第一节	不合格品概述	240
	一、不合格品的种类	240
	二、不合格品产生的原因	240
	三、不合格品管理的准备工作	241
	四、不合格品的控制	242
	五、不合格品单证的填写	242
第二节	不合格品的处理	243
	一、不合格品的鉴定	243
	二、不合格品的标识	243
	三、不合格品的隔离	245
	四、不合格品的处理	247
	五、不合格品的统计与分析	248
第三节	不合格品控制实用工具	249
	一、不合格原因分析标准	249
	二、不合格品控制制度	251
	三、不合格现象纠正措施	256
	四、不合格品处理标准	258
	五、不合格品控制常用表单	262
第八章	品质成本管理	269
第一节	品质成本概述	270
	一、品质成本的概念	270
	二、品质成本的种类	271
第二节	品质成本分析	274

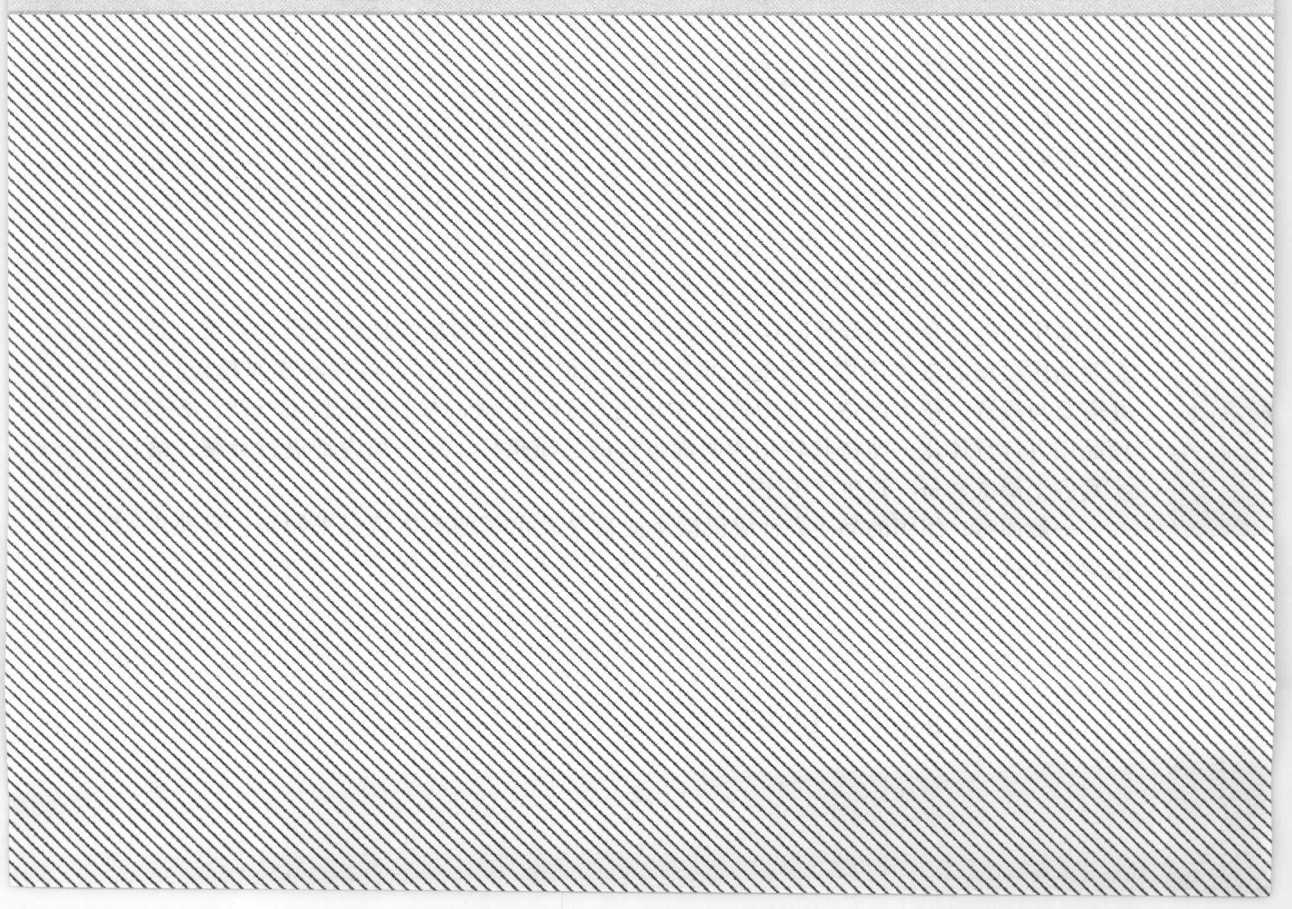
	一、品质成本分析的内容	274
	二、品质成本分析的方法	275
	三、品质成本分析的具体操作	275
	四、品质成本报告	279
第三节	品质成本管理	280
	一、预防成本的制定	280
	二、鉴定成本降低方案	281
	三、失败成本的预防	282
第四节	现场质量成本的降低对策	284
	一、成本与品质的思考	284
	二、维持品质、降低成本的对策	284
	三、减少不良品的方法	285
第五节	品质成本控制实用工具	289
	一、品质成本预测和计划程序	289
	二、品质成本分析方法	291
	三、品质成本核算程序	298
	四、品质成本报告程序	301
	五、品质成本管理常用表单	304
第九章	质量管理体系	313
第一节	ISO 9000 质量管理体系的认识	314
	一、ISO 9000 族标准的发展与应用	314
	二、八项质量管理原则	315
	三、推行 ISO 9000 标准的内、外部效用	318
	四、推行 ISO 9000 标准的目的	318
第二节	质量管理体系文件的编写	320
	一、质量管理体系文件的层次结构	320
	二、质量管理体系文件的建立方法	321
	三、质量手册的编写	322
	四、程序文件的编写	323
	五、工作文件的编写	324
	六、编制质量记录	325
第三节	质量管理体系内部审核	327
	一、内部审核策划	327
	二、编制内审检查表	328
	三、实施内部审核	330

第四节	质量管理体系的管理评审	333
	一、管理评审与内审的区别	333
	二、管理评审的内容	334
	三、管理评审的类型	334
	四、管理评审的具体做法	335
第五节	质量管理体系认证	337
	一、选择认证机构	337
	二、估算认证机构费用	338
	三、申请 ISO 9000 认证	339
	四、签订认证合同	339
	五、迎接审核	340
	六、配合认证机构的审核工作	340
	七、处理认证中发现的不合格项	341
	八、应对认证机构的监督性检查	342
	九、期满重新认证	343
第六节	质量管理体系实用工具	345
	一、全面品质管理推行制度	345
	二、质量管理体系策划控制程序	349
	三、质量体系程序文件	351
	四、质量管理体系常用表单	361
参考书目		369

CHAPTER
第一章

1

品质主管的
角色定位





第一节 品质主管职责认知

品质主管是企业品质工作的领导者。作为一名优秀的品质主管，必须清楚自己的职能与任务，才能在自己的岗位上发挥最大的作用，从而推动企业的发展。

一、品质主管的职能

品质主管的基本职能可以简单归纳为满足顾客对品质的要求，行使企业品质管理的职能。品质管理是企业管理的中心环节，品质主管的具体职能就是完成品质管理，制定、贯彻和实施品质方针、品质目标及品质指标，围绕企业的品质管理体系，实施有效监控，实现产品或服务品质的持续改进。

(一) 确定品质方针和品质策划工作内容

品质方针是企业较长时期内经营活动和品质标准的指导原则及行动指南，是企业品质活动的根本准则。因此，品质方针在组织内应具有严肃性和相对稳定性，并需要与投资、技术改造、人力资源等其他方面相协调。为了实施品质方针，必须使品质方针具体化，即将其转化为明确可行的品质指标，在组织内部进行分解，落实到各个层次和每一道生产工序。

一般而言，组织的品质方针应根据企业自身及市场的具体情况来制定，反映出组织在改进品质、开发品种、降低消耗、增加效益、提高素质等方面的战略目标。品质方针应当简练、明确、形象并具有激励性。例如，有的企业以“安全、优质、便利、发展”为品质方针，有的企业以“科技领先、诚信为本、质量第一、顾客满意”为品质方针，从中可以看到，这些方针都是以“品质第一”为中心。

品质策划是指确定品质以及采用品质体系要素的目标和要求的活动。品质策划

的工作内容主要有以下几个方面。

- (1) 向管理者提出组织品质方针和品质目标的建议。
- (2) 分析顾客的品质要求并形成设计规范。
- (3) 对产品设计进行品质和成本方面的评审。
- (4) 制定品质标准和产品规格。
- (5) 控制策划过程和制定保证品质合格的程序。
- (6) 研究品质控制和检验方法。
- (7) 进行工序能力研究。
- (8) 分析品质成本。
- (9) 研究并实施对供应商的评估和品质控制。
- (10) 对组织进行品质审核。
- (11) 开展动员和培训活动。

品质策划因企业的行业性质不同，其策划的目的也有很大区别。例如，民航是以提供航空运输服务为主的服务性行业，其品质策划必然以服务策划为主，管理和操作策划以及品质计划也是为了完成运输服务、满足顾客需求而进行的。

(二) 抓好品质控制和品质改进工作

品质控制是指为达到品质要求所采取的作业技术和活动。“作业技术”包括为确保达到品质要求所采取的专业技术和管理工作，是品质控制的主要手段和方法的总称。“活动”是由掌握了相关技术和技能的人运用“作业技术”所开展的有计划、有组织、系统性的品质职能活动。

品质控制的目的在于监视过程并排除品质环中所有导致不满意的原因，以取得经济效益。因此应当认识到，一方面，品质控制的对象应是产品品质形成全过程及其中的每一个环节；另一方面，要使每一个品质环节的作业技术和活动都处于有效的受控状态，这样既保证了实体品质，又能获取较好的经济效益。

品质改进是指为向本组织及其顾客提供更多的效益，在整个组织内所采取的旨在提高品质的活动和过程的效益和效率的各种措施。

品质改进的根本目的是使组织和顾客都能得到更多的收益，同时也是品质改进在组织内能够持续发展并取得长期成功的基本动力。品质改进的基本途径是在组织内采取各种措施，不懈地寻找改进机会，提高活动过程的效益和效率，预防不良品质问题的出现。品质改进活动涉及品质形成全过程的每一个环节和过程中每一项资源（人员、资金、设施、设备、技术和方法）。品质改进活动应有组织、有计划地开展，并尽可能地调动每一个组织成员参与的积极性。

品质控制是品质改进的基础和前提，品质改进是品质控制的延伸和发展。服从于组织品质的方针和目标，以及贯穿落实于品质形成全过程是两者的共同特点。