

基层管理人员技能提升丛书

做优秀的 质量管理员

• 岗位入门指南

<<<<<<<<<<<<<<<<

●开展工作的实战法宝

<<<<<<<<<<<<<



朱春瑞 / 主

F273.2
2h32

新

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做优秀的质量管理员 / 朱春瑞主编. —广州: 广东经济出版社, 2008. 6

(基层管理人员技能提升丛书)

ISBN 978-7-80728-896-1

I. 做… II. 朱… III 制造工业—工业企业管理: 质量管理 IV. F407.406.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 075985 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	11 2 插页
字数	247 000 字
版次	2008 年 6 月第 1 版
印次	2008 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-896-1
定价	175.00 元 (1~7 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •



前 言

如今，越来越多的企业认识到质量的重要性，认识到质量是企业的生命，是企业的核心竞争能力之一；认识到没有产品的高质量，就没有市场的竞争能力，就将失去客户，失去生存条件。因此，企业对质量管理工作也越来越重视，这从最近几年盛行的 ISO 9000 系列标准的辅导与认证热中可见一斑。

21 世纪是创新的世纪，也是质量管理大师朱兰预言的“质量世纪”，随着我国国民经济的持续发展和加入 WTO 后的新形势，企业将面临崭新的竞争形势和强大的市场压力，提高全员质量意识及质量管理人员的基本素质，以质量取胜，走质量兴厂、质量强厂的道路已成为我国企业生存发展的必然选择与当务之急。

本书立足于制造企业，充分吸收当前成熟的、先进的质量管理理论与实践，本着科学严谨、简明易懂、通俗实用的原则，系统地介绍了质量管理的基本知识、基础工作、基本方法与工具，以及质量管理组织的建立、全面质量管理、质量体系的构建、质量审核与认证、质量检验、制程质量管理等内容，以利于质量管理员更新知识，掌握方法，提高技能。相信本书



做优秀的 质量管理员

既能成为读者进入质量管理员岗位的入门指南，又能成为质量管理员开展质量管理工作的实战法宝。

由于编者的经验和水平有限，加之质量管理科学及实践活动的不断发展，新的质量管理标准与体系的不断推出，故书中缺点、错误与过时之处在所难免，恳请广大读者和有关专家学者不吝赐教、批评指正。

编 者

2008年3月



目 录

第 1 章 质量管理员的工作内容与职责

- 一、质量管理员的工作内容 3
- 二、质量管理员的工作职责 13
- 三、质量管理员的素质要求与职业道德 18

第 2 章 质量管理基本知识

- 一、质量知识 27
- 二、质量管理知识 31
- 三、质量监督基本知识 36

第 3 章 质量管理组织的建立

- 一、设计质量管理组织 51
- 二、设计质量管理部门 55
- 三、质量管理职责的界定 58

第 4 章 质量管理的基础工作

- 一、质量教育工作 69
- 二、标准化工作 73



三、计量工作	78
四、质量信息工作	83
五、质量责任制	87

第5章 质量管理的方法与工具

一、数据收集与统计方法	97
二、质量控制工具	101
三、质量策划工具	122
四、革新、创造与决策工具	136

第6章 全面质量管理

一、TQM 的基本特点	151
二、TQM 的基本内容	155
三、TQM 的实施	164
四、开展 QC 小组活动	174

第7章 质量管理体系的构建

一、认识质量管理体系	197
二、质量管理体系构建的准备	203
三、质量管理体系构建的流程	209
四、质量管理体系文件的编写	214

第8章 质量审核与认证

一、内部质量审核	237
----------------	-----



二、管理评审	256
三、质量管理体系认证	261
 第 9 章 质量检验	
一、认识质量检验	277
二、质量检验的标准与计量技术	285
三、编制质量检验计划	290
四、产品质量感官检验	299
五、产品质量理化检验	316
 第 10 章 制程质量管理	
一、严格控制工艺质量	323
二、全面实施质量检验	327
三、加强不合格品管理	337
 参考书目	345

第1章

质量管理员的工作内容与职责

通过学习本章，你将掌握以下内容：

- ☐ 质量管理员的工作内容
- ☐ 质量管理员的工作职责
- ☐ 质量管理员的素质要求

本章学习的关键点：

- ☐ 质量控制与改进
- ☐ 质量管理员的职业道德
- ☐ 质量管理员的职业道路





质量管理员是企业的基层管理人员，是质量管理的实际执行者，担负着满足顾客的质量要求，执行企业质量管理职能，对质量活动进行有效的计划、组织、协调、审核与检查的责任。

一、质量管理员的工作内容

质量管理员的工作内容是协助企业质量经理/主管完成质量控制、质量策划、质量改进、质量保证等活动，调动企业一切资源，建立一整套的质量管理体系来保证产品质量的最优化。

1. 初步拟订质量方针

质量方针，又称质量政策，是指由企业的最高层领导人正式颁布的总的质量宗旨和目标。如产品质量要达到的水平、对企业质量管理活动的要求、售后服务的总原则等，都属于质量方针范畴。

质量方针是组织在较长时期中经营活动和质量活动的指导原则及行动指南，是企业内各职能部门全体人员质量活动的根本准则。因此，质量方针在企业内应具有严肃性和相对稳定性，并需和投资、技术改造、人力资源等其他方针相协调。为了实施质量方针，必须使质量方针具体化，即将其转化为明确可行的质量指标，在组织内进行指标分解，落实到各个层次和每一道生产工序。



一般而言,质量管理员应根据自身及市场的具体情况来拟订质量方针,但应体现“质量第一”的思想,反映企业在改进质量、开发品种、降低消耗、增加效益、提高素质等方面的战略目标。

质量方针的拟订应当力求简练、明白、形象并具有激励性。

2. 初步拟订质量计划

质量计划是针对特定的产品、项目或合同,规定专门的质量措施、资源和活动顺序的文件。

质量管理员在初步拟订质量计划时应规定如下内容:

(1) 需达到的质量目标(如特性或规范、一致性、有效性、美学、周期时间、成本、自然资源、综合利用、产品和可信性等等)。

(2) 组织实际运作的各过程的步骤(可以用流程图或类似图表展示过程要素)。

(3) 在质量管理的各不同阶段,职责、权限和资源的具体分配。

(4) 采用的具体的形成文件的程序和指导书。

(5) 适宜阶段(如设计、开发)适用的试验、检验、检查和审核大纲。

(6) 随着质量管理的进展,更改和完善计划的形成文件的



程序。

(7) 达到质量目标的测量方法。

(8) 为达到质量目标必须采取的其他措施。

在最高层次，质量目标和计划应该结合进企业的整体战略计划之中。随着企业的总目标、分目标和计划在企业内的展开，每个职能由此形成自己服务于最高层目标的最好方式。

在较低层次，质量计划可起到活动计划的作用。这样的计划可以根据输出的不同采取许多不同的形式。质量计划也可以采取多种类型的文件来产生既定的输出，例如：

一家生产金属零件的企业的质量计划可以包括适用的程序（描述生产过程和职责）、适用的工作质量标准、可接受的测量公差、材料标准说明等。这些都可以是单独的文件。有关特殊顾客的更为不确定的信息可以通过个人工作指令作详细说明。这些工作指令规定机床的调整和公差、要执行的操作、试验、检验、处理、存储、包装和交付步骤。

操作层次上的质量计划把顾客要求（要什么）转化成预期的生产活动和输出（如何做），并结合适当的程序、标准、措施以及准确规定需要什么、由谁做、如何做的规范。控制计划可以规定产品公差、试验参数、接收准则等。

特别提醒

在最高层次，质量目标和计划应该结合进企业的整体战略计划之中；在较低层次，质量计划可起到活动计划的作用。



3. 实施质量策划

质量策划是指确定质量以及采用质量体系要素的目标和要求的活动。质量策划包括以下内容：

第一，产品策划，即对质量特性进行识别、分类和比较，并建立其目标、质量要求和约束条件；

第二，管理和作业策划，即为建立质量体系进行准备，包括组织和安排；

第三，编制质量计划和作出质量改进的规定。

具体来说，质量管理员实施的质量策划的工作内容主要有：

- (1) 向管理者提出组织质量方针和质量目标的建议。
- (2) 分析顾客的质量要求并形成设计规范。
- (3) 对产品设计进行质量和成本方面的评审。
- (4) 制定质量标准和准备产品规格。
- (5) 控制策划过程和制定保证质量合格的程序。
- (6) 研究质量控制和检验方法。
- (7) 进行工序能力研究。
- (8) 分析质量成本。
- (9) 研究并实施对供应商的评估和质量控制。
- (10) 对组织进行质量审核。
- (11) 开展动员和培训活动。

4. 进行质量控制与改进

质量控制是指为达到质量要求所采取的作业技术和活动。



其中“作业技术”包括为确保达到质量要求所采取的专业技术和管理技术，是质量控制的主要手段和方法的总称。“活动”是由掌握相关技术和技能的人运用“作业技术”所开展的有计划的、有组织的、系统的质量职能活动。

质量控制的目的在于监视过程并排除质量环中所有阶段中导致不满意的原因，以取得经济效益。因此，质量管理员应当认识到，一方面质量控制的对象应是产品质量形成全过程及其中的每一个环节，当需要明确时，可冠以限定词，如公司范围质量控制、工序质量控制、设计质量控制、采购质量控制等。另一方面质量控制应贯彻预防为主的原则，并和检验把关相结合。也就是说，使每一个质量环节的作业技术和活动都处于有效的受控状态，既保证实体质量，又能获取较好的经济效益。

教你一招

质量控制应贯彻预防为主的原则，并和检验把关相结合。

一般来说，质量控制中实施“作业技术和活动”的程序为：

- (1) 确定控制计划与标准。
- (2) 实施控制计划与标准，并在实施过程中进行连续的监视、评价和验证。
- (3) 发现质量问题并找出原因。
- (4) 采取纠正措施，排除造成质量问题的不良因素，恢复其正常状态。



做优秀的 质量 管理 员

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

使组织和顾客双方都能得到更多的收益，不仅是质量改进的根本目的，也是质量改进在组织内能够持续发展并取得长期成功的基本动力。质量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，提高活动和过程的效益和效率，防止不良质量问题的出现。

质量改进活动涉及质量形成全过程及其每一个环节，与过程中的每一项资源（人员、资金、设施、设备、技术和方法）有关。质量改进活动应有组织、有计划地开展，并尽可能地调动每一个组织成员的参与积极性。

质量改进活动的一般程序为：计划、组织、分析诊断和实施改进。

质量控制和质量改进都是质量管理的职能活动，两者相辅相成，有联系又有区别。质量控制是质量计划的演绎和实施，目的在于确保产品或服务符合预先规定的质量要求。

质量控制是质量管理中最基础性的职能活动，其作业技术和活动往往具有规定性和程序化的特点。一般来说，质量控制受现有质量体系的约束，其基本任务是使过程、活动和资源处于受控状态。和质量控制不同，质量改进虽然也受现有质量体系的约束，但其目标却是超越现状。针对改进项目，采取各种措施，寻求突破，解决问题，从而使过程、活动、资源质量得到提升。质量改进活动经常具有项目的特点，改进活动的结果



往往导致原有质量标准的提高，使过程、活动、资源在更高、更合理的水平上重新处于受控状态。

特别提醒

质量控制是质量改进的基础和前提，质量改进是质量控制的延伸和发展。服从于组织质量方针和目标，以及贯穿落实于质量形成全过程是两者的共同特点。

5. 实施质量保证

质量保证是指为使人们确信某实体能满足质量要求，在质量体系内开展的并按需要进行证实的有计划和有系统的“全部活动”。因此，“证实”是质量保证的关键，这意味着企业必须就是否具有满足质量要求的能力提供充分必要的依据，接受第三方权威机构的客观、公正评价。质量保证包括两种含义：一是指企业为用户所做的一种质量担保，即使用户确信企业产品或服务的质量满足其规定的要求，因此，它是一种企业取得用户信任的手段；二是企业为了确保本企业产品或服务的质量满足规定要求所进行的活动。因此，它是一种管理手段。由于目的的不同，质量保证分为内部质量保证和外部质量保证。

(1) 内部质量保证。

指为了使本组织最高管理者对组织具备满足质量要求的能力树立足够的信任所进行的活动。如质量审核、质量体系审核、质量评审、工序质量验证等内部质量保证是组织质量管理职能活动的重要内容，在合同环境和非合同环境下都应开展。