

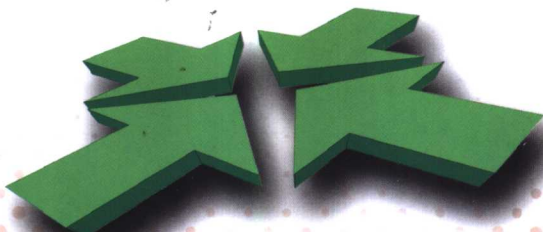


现代企业基层管理者运作实务丛书

质量管理员

业务职能
与行为规范

● 李景元 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代企业基层管理者运作实务丛书

质量管理员业务 职能与行为规范

李景元 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量管理员业务职能与行为规范/李景元编著. - 北京: 企业管理出版社, 2002.11

(现代企业基层管理者运作实务丛书)

ISBN 7-80147-797-9

I. 质… II. 李… III. 企业管理: 质量管理 - 规范
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092435 号

书 名: 质量管理员业务职能与行为规范

作 者: 李景元

责任编辑: 吴太刚 技术编辑: 子 鸣

书 号: ISBN 7-80147-797-9/F·795

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京海亭印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 大 32 开 14.5 印张 341 千字

版 次: 2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

作者较长时间从事企业管理工作，积累了丰富的实践经验。他攻读硕士、博士学位期间，对我主持创建的技术经济学科具有浓厚的兴趣，潜心研读与该学科相关的专业课程，并将专业理论知识延伸运用到企业基础管理与科研教学之中。曾出版数十部企业管理及基层工作方面的著述。这次出版的《现代企业基层管理者运作实务丛书》，作者创造性地将技术经济学科知识与企业基层管理有机结合起来，进一步拓展了技术经济学科的应用领域。《丛书》阐述了企业基层“经营计划、生产调度、工艺技术、设备管理、安全监察、质量管理、定额管理、统计核算”技术与经济岗位管理人员的业务职能与行为规范。作者在这些管理岗位上几乎不同程度地经历过，从某种意义上讲，这套丛书是其运用现代管理理论，结合当前企业改革与管理实际，对自身所经历多重岗位职责变化、经验教训所进行的科学归纳与客观总结，在一定程度上提示了企业基层不同专业的管理者运作规律与发展脉络，颇有独到之处，实现了知识品格与实践应用价值的有机结合，值得一读。

企业车间、场队、门市部、工段、班组等基层作业生产和工作任务的最终承担者是各项工作的落脚点。在社会主义市场经济及建立现代企业制度的进程中，加强企业基层管理是企业深化改革、开发潜能、推行现代化管理最重要的基础工作，对于按照《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》的要求，实施国务院办公厅转发的国家经贸委《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》，面对进入

WTO的挑战,进一步增强企业整体素质、提高企业经济效益和社会效益具有重要意义。

“上边千条线,基层一根针。”企业管理的所有管理职能最终都要由基层来实现。这是由基层自身特定的任务、地位、作用所决定的。从工作任务上讲,企业基层作业单元是根据企业内部劳动分工与协作的需要或不同的产品(劳务)而划分的。它的工作任务主要包括:根据生产计划具体安排作业进度,保证按质、按量、按期完成生产或工作任务;合理调整生产纪律和职业道德,保证安全生产;积极开展劳动竞赛与合理化建议活动,努力提高劳动生产率;全面开展经济核算,注意保管和合理使用设备、工具和材料等,不断降低产品与劳务成本,切实提高经济效益;做好各项原始记录,及时为企业职能部门提供准确、完整的数据,努力建设标准化的企业基层作业组织。这是基层管理者从事基础工作的着眼点、出发点、立足点、突破点,同时也是在企业生产经营活动中提高劳动效率的重点、难点、关键点。

本《丛书》正是按照上述要求,对现代企业的基层管理者业务职能及管理行为进行了科学的规范,这应给予充分肯定。这套《丛书》达到了理论与实践的有机结合,符合国家的有关方针、政策、法律、法令和主管部门的有关规定;充分运用了标准化原理与方法,使规范的内容和形式达到简化、优化、统一化、规范化,且规范之间协调一致,避免了重复和矛盾;充分吸收和运用国内外先进的管理经验和工作经验,并结合企业管理实际情况,把行之有效的管理方法和工作方法纳入标准。在责任与权限上,规定出了专业岗位(人员)分工范围所应负的主要责任与权限等;规定了因工作失误或失职造成的事故和损失所应负的责任;在有关管理中规定的部门或岗位(人员)

对某项管理事项所应负的责任与应有的权限，可直接引用有关规范。在考核与奖惩上，规定了对有关部门和岗位（人员）的考核与奖惩，要有考核人、考核时间、考核内容、考核方法与程序；规定了有关管理规范与考核项目，以及在工作规范中规定出考核结果的反馈要求及其所属岗位个人的岗位规范的制约与连贯作用，保证了相关工作职责的衔接。因此，每个管理人员岗位规范的实施都有相应的经过细化分解的有关的岗位行为规范运作保证，这才不致于管理过程脱节断档而造成空白地带，这种规范行为管理具有管理创造性，应该提倡。

作者在《丛书》的结构上设计新颖，格局独特，分别把企业基层各个专业职能业务管理过程，科学地分解提炼为“职能综述、运行操作、应知应会、行为规范”运作体系，进而把管理理论、管理要求、管理规范有机结合。全书层次清晰、结构严谨、简明扼要、便于操作、有利学习、方便掌握、易于应用，体现出浓郁的现代管理风格，具有很强的可操作性。本《丛书》可作为企业基层管理人员的管理行为操作指导手册，也可以作为高等学校管理与经济专业、各类管理干部培训班师生的参考教材。希望本《丛书》的出版对企业各级领导者与管理理论工作者有所帮助，同时也希望作者再接再厉，取得新的研究成果。



2002.12

目 录

序	(1)
---	-----

职能综述篇

第一章 企业质量管理概述	(3)
第一节 质量管理发展历史	(3)
第二节 企业全面质量管理	(23)
第三节 质量管理观念变革	(40)
第二章 建立质量保证体系	(45)
第一节 质量保证管理体系	(45)
第二节 建立质量保证体系	(46)
第三节 质量保证体系要求	(49)
第三章 质量标准体系认证	(67)
第一节 质量认证基本术语	(67)
第二节 质量国际标准选择	(84)
第三节 质量标准体系要素	(106)
第四节 合格产品质量体系	(143)

运行操作篇

第四章 设计试制质量管理	(163)
第一节 设计试制质量概念	(163)
第二节 设计试制方案审查	(165)
第三节 设计试制质量保证	(172)

	第五章 制造过程质量管理	(177)
	第一节 严格执行工艺规程.....	(177)
	第二节 全面坚持技术检验.....	(179)
	第三节 强化不合格品管理.....	(186)
	第六章 辅助生产质量管理	(191)
	第一节 物资供应质量管理.....	(191)
	第二节 工具购置质量管理.....	(195)
	第三节 设备维修质量管理.....	(195)
	第七章 产品售后质量管理	(197)
	第一节 产品售后使用过程.....	(197)
	第二节 售后质量技术服务.....	(200)
	第三节 产品用户市场调查.....	(202)
目	第八章 质量管理基础工作	(205)
	第一节 标准化及基础工作.....	(205)
录	第二节 计量理化基础工作.....	(208)
	第三节 质量情报基础工作.....	(210)
	第四节 质量教育基础工作.....	(212)
	第五节 质量管理责任制度.....	(216)
	第六节 质量管理小组活动.....	(218)
	应知应会篇	
	第九章 质量管理统计方法	(227)
	第一节 统计控制基本概念.....	(227)
	第二节 质量管理基础数据.....	(229)
	第三节 搜集质量数据方法.....	(231)
②	第四节 常用统计特征数据.....	(234)
	第五节 排列因果分析图法.....	(237)

第六节	数据整理直方图法	(241)	
第七节	统计分类分层方法	(248)	目
第八节	变量分析散布图法	(249)	
第九节	统计数据分析表法	(254)	
第十章	质量管理概率统计	(257)	
第一节	随机事件及其概率	(257)	
第二节	概率质量管理应用	(259)	
第十一章	生产过程质量控制	(269)	
第一节	影响质量基本原因	(269)	
第二节	工序能力控制状态	(273)	
第三节	生产工序能力指数	(274)	
第四节	生产工序能力调查	(279)	
第五节	质量控制图示方法	(281)	目
第六节	计量控制图法应用	(286)	
第七节	计数值控制图应用	(299)	录
第八节	控制图的观察分析	(314)	
第十二章	质量管理抽样检查	(319)	
第一节	质量抽样检查概述	(319)	
第二节	抽样检查特性曲线	(324)	
第三节	抽样检查失误分析	(333)	
第四节	计数调整抽样方案	(334)	
第十三章	质量正交试验设计	(345)	
第一节	质量管理正交试验	(345)	
第二节	正交试验计划安排	(348)	
第三节	正交试验结果分析	(351)	
第四节	多项指标试验过程	(357)	③
第五节	正交表的几何解释	(362)	

行为规范篇

目



目

录



④

第十四章	质量管理组织细则	(367)
第一节	质量管理部门细则.....	(367)
第二节	进料部门工作细则.....	(368)
第三节	加工部门工作细则.....	(368)
第四节	制程部门工作细则.....	(368)
第五节	成品部门工作细则.....	(369)
第十五章	质量管理作业规程	(371)
第一节	质量管理规程提要.....	(371)
第二节	生产进料检验规定.....	(372)
第三节	制程质量管理作业.....	(373)
第四节	成品质量管理作业.....	(374)
第五节	客户投诉处理规定.....	(375)
第六节	市场质量调查规定.....	(377)
第十六章	质量管理相关制度	(381)
第一节	质量管理教育训练.....	(381)
第二节	质量管理日常检查.....	(386)
第三节	质量管理群体活动.....	(391)
第四节	检验标准制定过程.....	(397)
第五节	不合格品监审处理.....	(398)
第六节	制程质量异常处理.....	(399)
第七节	检验仪器量规校正.....	(402)
第十七章	质量管理制度范例	(407)
第一节	管理制度总体要求.....	(407)
第二节	质量标准规范设定.....	(408)
第三节	质量仪器维护管理.....	(409)

第四节	原料物料质量管理	(410)
第五节	产前质量条件复查	(411)
第六节	生产制程质量管理	(412)
第七节	加工成品质量管理	(414)
第八节	质量异常反应处理	(414)
第九节	成品出厂质量管理	(415)
第十节	产品质量确认过程	(417)
第十一节	质量异常分析改善	(419)
第十八章	质量管理行为规范	(421)
第一节	质量管理行为要求	(421)
第二节	质量管理行为规范	(438)
主要参考文献		(449)
后 记		(453)

职能综述篇

企业质量管理概述

建立质量保证体系

质量标准体系认证



第一章 企业质量管理概述

工业产品质量的好坏，是企业诸多经营与生产环节活动的综合结果，把这些环节有机地组织起来、协调起来、控制起来，就有个管理问题。全面质量管理就是适应这个要求，逐步发展起来的一种科学的企业管理方法。它是在特定历史背景下，适应现代化大生产对质量管理工作客观要求的产物。

第一节 质量管理发展历史

研究质量管理发展的历史，是为了从质量管理的产生、形成和发展的过程中寻求它的发展规律，把握它带有共性的实质，以帮助我们正确理解科学的质量管理产生、发展的必然性和必要性，正确理解全面质量管理的概念，进而运用这个客观规律来指导质量管理的实践。

质量管理成为一门科学，是随着资本主义现代工业生产的发展逐步形成、充实和发展起来的，经历了一个长期的发展过程。从专职质量检验的产生到推行全面质量管理，反映了科学技术、生产力发展的客观必然，是合理地组织生产力、有效地促进生产力发展的必要保证。同时，它又是同市场竞争分不开的，是伴随着竞争一起发展过来的。

在资本主义国家里，随着市场竞争的日趋尖锐激烈，资本家从长期经营实践中越来越认识到，那种专靠偷工减料、粗制滥造、出卖“滑头货”以攫取暴利的做法已经越来越行不通了。要使自己产品在市场上站得住脚，赚到更多的钱，争取高

额利润，只有在提高产品质量上下功夫，提高产品在市场上的竞争能力。如果他们的生产经营活动不能适应这个要求，产品质量低劣，在顾客中失去信誉，那就不仅赚不到钱，连企业也无法生存下去。与此同时，在科学技术日新月异发展的情况下，对产品质量提出了越来越高的要求，如果不能适应科学技术的发展，提高自己的产品质量水平，就会带来许多灾难性的后果，造成对整个工程以至生命极大的危害。所有这些，就迫使资本家在生产经营上不能不努力适应竞争的需要，适应科学技术发展的需要，重视产品质量，以求生存，求发展。如美国许多企业认为：“质量问题是事关公司销售额和利润的大事”，“企业的信誉成败就建立在质量这一基础之上”，“质量同成功是伙伴”等等。由于对产品质量的高度重视以及实行了科学质量管理，不少美国工业产品在世界市场上具有强大的竞争能力。

第二次世界大战之后，日本凭借武力做后盾向东南亚等地区倾销“东洋劣货”的做法行不通了，劣质产品大量积压，国民经济发展遇到严重危机，在严峻的形势面前，日本企业不得不开始讲究质量，产品质量有了进步，特别是在 20 世纪 60 年代以后，有不少赶上甚至超过了美国货，成为世界一流的产品。日本企业从自己的切身经验教训中，认识到没有产品的高质量，就没有市场的竞争能力，就将失去用户，也就失去生存条件，因而把产品质量提到事关国家民族生存死亡的高度来认真对待，提出了“工业产品质量是日本民族生命线”、“质量关系到国家、企业的生死存亡”，要“以质量打开市场”，生产“世界上第一流的产品”等口号。“以质量求生存，以品种求发展”成了各公司、企业的经营指南和“社训”。为了迅速改变日本产品质量低劣的状况，他们从 20 世纪 50 年代开始，逐步

从美国引进了质量管理思想理论、技术和方法。在推行质量管理过程中，又先后解决了重统计方法、轻组织工作；重技术、轻管理；不问实际、生搬硬套等问题，并且，重视开展国际交流，凡是国外的新经验、好办法，只要对他们适用的都兼收并蓄，结合日本国情消化改造，做到“洋为日用”，有所创新，有所发展，自成体系，搞得很有特色。在不少管理方法和管理组织上超过了美国，形成后来者居上之势。

再如，西欧许多老牌资本主义国家，像德国的重机、瑞士的精机等名牌工业产品，不仅技术素有基础，产品各有所长，在世界市场上具有悠久历史传统。为保持在各自领域的领先地位，他们都十分重视产品质量的不断提高，在推广科学质量管理方面做了大量工作。

目前，在这些工业发达国家，质量管理已形成一门重要的新学科，许多大专院校都设置质量管理专业，开设质量控制、可靠性技术、正交试验设计、工业工程、系统工程、运筹学、新产品开发研制、市场运营等与质量管理有关的课程，专门培养质量管理工程师、可靠性工程师、质量计划工程师、质量经济工程师等大量的、专门从事质量管理的专业人员。在这些国家，质量问题被称为企业经营管理的“战略因素”，质量负责人和质量管理部门在企业中的地位也在不断提高。为了适应推进质量管理的需要，这些国家还建立了全国性的质量管理组织、协会和推进机构。如美国的质量管理协会（ASQC），日本的科学技术联盟（JUSE）、规格协会（JSA），欧洲各国联合成立的欧洲质量管理组织，联合国的一个工业发展组织也在从事推动这方面工作。他们定期召开质量管理年会或学术会议，发表论文，交流经验，出版质量管理书刊、杂志，以普及和推动质量管理。日本从1960年起把每年11月定为质量月，开展质

33

第一章

企业质量管理概述

⑤

量月活动。每年质量月的口号、议题中心、活动内容重点等都根据届时的形势而定。在质量月内，从各工业企业、各地区到全国都层层举行质量管理大会、报告会、讨论会、成果发表会以及消费者大会等等，形成有声势的群众性质量管理活动高潮。

回顾质量管理科学 80 多年的发展史，可以看到，不同时期质量管理的理论、技术和方法都在不断发展变化着。质量管理，作为企业管理的一个有机组成部分，它的发展是同企业管理理论和实践的发展、企业管理现代化的发展伴随而动，随着企业生产经营的战略发展不断前进的。从企业在不同时期用以解决质量问题的理论、技术和方法的演变来看，质量管理的产生、形成、发展和日益完善的过程，大体经历了三个不同阶段，这就是：质量检验阶段；统计质量控制阶段；全面质量管理阶段。

第一阶段，产品质量检验阶段，也叫事后检验阶段，就是质量管理发展的最初阶段。这一阶段大致是从 20 世纪 20 年代到 40 年代。

在资本主义早期，资本主义企业管理的特点是，资本家主要凭个人的经验和判断进行管理；在生产中，工人则完全依据个人经验的例规和手艺技巧来操作，检验和生产都集中在操作工人身上。工人制造产品，并自己负责检验产品质量。工人既是直接操作者，又是检验者。20 世纪初期，随着市场范围的迅速扩大，企业生产规模日益发展，机器和机器体系逐步代替手工操作，零部件互换性、标准化、通用化的要求越来越高，在科学技术不断进步的历史条件下，产生了“科学管理”理论，认为企业所有的管理问题都可以用科学的方法解决，主张把许多管理经验上升为管理理论，变为科学，实行科学管理。

④

第一章 企业质量管理概述

⑥