

质量管理实用丛书

现代企业

质量管理实用案例精选

杨永华 编著



海天出版社

现代企业质量管理实用 案例精选

杨永华 编著

海天出版社
(中国·深圳)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业质量管理实用案例精选/杨永华编著. —深圳:
海天出版社, 2002.10

ISBN 7 - 80654 - 839 - 4

I. 企... II. 杨... III. 企业管理—质量管理体系
—认证—案例—汇编 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 074945 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 张 曼 责任技编: 王 颖

封面设计: 张幼农

海天电子图书开发公司排版制作 0755 - 83460274

深圳市彩帝印刷实业有限公司印刷 海天出版社经销

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 13

字数: 332 千 印数: 1 - 6000 册

定价: 38.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

加入了 WTO 后,企业将更加直接面对市场,完全依靠政府的时代已经过去了。在当今国际竞争处于资本实力竞争和技术创新竞争,传统产业向高新技术产业发展的时期,我国参与国际竞争将面临着更大的压力和挑战。如何加快优化出口商品结构,提升国内产业水平,增强国际竞争能力,不仅关系到企业生存和发展的问題,也是整个国民经济发展的一项战略任务,在此前提下,推行 ISO9000 标准实在是一种切实可行的有效方法。

ISO9000 系列标准在总结了世界质量管理发展的经验的基础上,适应世界经济一体化进程的需要,该标准是国际标准化组织制定的第一个管理标准,也是第一次使质量管理的方法实现了程序化、标准化和科学化。它在质量管理上开创的先河导致了随后发挥的 ISO9000 族标准。正是由于有了 ISO9000 系列标准,质量认证才得以出现。企业按照 ISO9000 系列标准建立质量保证体系,对提高企业的质量管理水平,增强国际竞争能力,都具有极其重要的作用。

ISO9000—1 标准的引言中指出:“全球竞争加剧已经导致顾客对质量的期望越来越高。为了竞争和保持良好的经济效益,组织/供方需要使用更加行之有效的体系,这样的体系应导致持续的质量改进并不断提高组织、顾客和其他受益者的满意程度。”这段话明确指出了—个企业建立的质量体系应能有助于其增强竞争力,提高经营业绩,并不断提高顾客和其他受益者的满意程度。因此,建立质量体系并取得认证证书远不是贯标和认证的最终目的,关键在于它的有效性,在于以增值方式来体现的有效性。

质量体系有效性最基本的一条是应确保质量体系所覆盖的各项质量活动均处于受控状态,以便在产品或服务形成和实现的全过程中能防止或减少不合格的产生,从而提高产品合格率或降低成本;同时因其能稳定地为顾客提供符合规定要求的产品和服务,赢得了顾客的信任,进而提高企业

声誉和市场竞争能力，扩大市场占有率。质量体系有效性最终体现在其市场的扩大和业绩的不断提高。由于质量体系最终是为企业经营效果服务的，因此一个经营业绩良好的企业却不拥有健全有效的质量体系是不可想象的。

然而，许多企业在推行 ISO9000 标准时，往往苦于没有实用的范例作参考，自身又对标准的具体理解有些把握不准。本书正是为了解决企业的这一难题而编写。

本书编者具有较强的理论基础，曾任职于国际著名企业管理公司，对美资、日资、国营及民营工业企业管理有丰富的实践经验，在帮助企业降低成本、提高产能、创造品牌、扩大声誉方面具有丰富的经验，主导及参与的企业辅导范围包括：电子电气、机械化工、建材轻工、信息通讯、玩具塑胶、酒店商场、学校银行、供气供水、旅游管理等多个行业，企业总数超过 680 余家，已经出版了企业管理方面的专著将近 600 万字，读者可以参照阅读，收获会更大。

本书结合我国企业发展的具体情况，吸收外资企业的优秀管理经验，搜集编写这一本实用案例，覆盖企业日常运作的许多方面。读者拥有本书，就可以直接用来指导本企业的规范化管理，使用本书还可以直接、全面地满足企业推行 ISO9001:2000 国际质量管理标准的需要，使广大读者朋友们收到事半功倍的效果。

编 者

2002 年 10 月于深圳

tomtang001@263.net

目 录

前 言	(1)
第一部分 ISO9000: 2000 标准应用案例	(1)
●案例 1 工序检验及试验程序	(1)
●案例 2 工作环境管理程序	(4)
●案例 3 顾客沟通程序	(6)
●案例 4 顾客满意度管理程序	(9)
●案例 5 管理评审控制程序	(11)
●案例 6 机器设备保养程序	(17)
●案例 7 检测设备管理与校正作业程序	(20)
●案例 8 纠正和预防措施控制程序	(24)
●案例 9 客户服务控制程序	(27)
●案例 10 客户满意度调查程序	(29)
●案例 11 模治具管理程序	(33)
●案例 12 内部沟通程序	(36)
●案例 13 内部质量审核程序	(40)
●案例 14 设计开发控制程序	(43)
●案例 15 文件及资料管理程序	(47)
●案例 16 新产品开发程序	(51)
●案例 17 质量改进管理程序	(55)
●案例 18 质量记录控制程序	(57)
●案例 19 不合格品控制程序	(60)
●案例 20 采购及供货商评估程序	(64)
●案例 21 服务控制程序	(68)

第二部分 ISO14001: 1996 标准应用案例	(70)
●案例1 土壤污染防治程序	(70)
●案例2 化学物质管理程序	(72)
●案例3 环境因素识别与评价管理程序	(75)
●案例4 环境目标、指标及其环境管理方案	(83)
●案例5 环境监测和监控程序	(86)
●案例6 法律和其他要求程序	(88)
●案例7 工厂建设环境评估程序	(90)
●案例8 污水废气排放及噪声控制管理程序	(92)
●案例9 对相关方环境施加影响管理程序	(96)
●案例10 固体废弃物管理办法	(104)
●案例11 环境监测管理运作程序	(110)
●案例12 紧急应变处理程序	(116)
●案例13 环境因素识别与评价程序	(124)
●案例14 环境及质量记录控制程序	(128)
●案例15 能源节约控制程序	(131)
●案例16 环境法律法规收集及评价程序	(133)
●案例17 信息交流沟通控制程序	(135)
第三部分 QS9000/TS16949 标准实用成功案例精选	(138)
●案例1 产品质量先期策划控制程序	(138)
●案例2 制程能力与能力管理程序	(143)
●案例3 量测系统分析作业程序	(150)
●案例4 供应商选择与管理程序	(156)
●案例5 生产性零组件核准程序	(159)
●案例6 APQP 管理办法	(166)
●案例7 生产件批准控制程序	(175)
●案例8 R&R 分析规范	(180)
●案例9 PPAP 管理办法	(183)
●案例10 过程潜在失效模式及后果分析	(186)
●案例11 FMEA 作业程序	(191)
●案例12 检测仪器管理程序	(196)

第一部分 ISO9000：2000 标准应用案例

案例 1 工序检验及试验程序

1. 目的

此程序设立的目的是制定各工序制程中检验与测试的运作程序，以确保制造中的产品，符合有关的质量要求。

2. 适用范围

此程序应用于制造工场所有的半成品产品。

3. 参考文件

- 3.1 《质量计划》
- 3.2 《产品标识、追溯系统程序》
- 3.3 《检验工作指引》

4. 程序要点

4.1 产品检验依据

4.1.1 QC 检查人员对各工序的检验和试验主要依据品管部工程师发出的《检查规格书》或工程品管部发出的检查办法，做抽样检查，详见《质量计划》。

4.1.2 品管部制定《质量计划》。在此文件内列明有关产品于各生产工序内在品质方面所要特别注意的事项，包括检验方式、检验报告及参考指示文件，

以作 QC 及生产人员在品质控制及检查之根据。若《质量计划》内并无特别注明各制程中之检验与测试，则根据此程序规定执行。

4.2 生产线上的检测

4.2.1 在装配线上的半成品，若经生产部线上检查人员检定为不合格品，可标示出不合格点后直接退回有关生产工位返工，或存放在有“不合格”标识的容器内等候退回有关生产工位返工。

4.2.2 若有不合格半成品未能立即返工，而需要存放线外等待处理，否则放置该批不合格品的容器需加上适当标识。

4.2.3 所有返工后的半成品亦必须由生产部线上检查站人员重新检验。

4.3 检验状态的识别

4.3.1 合格的半成品由品管部半成品 QC 检定合格的半成品加“合格纸”后方可送交下一个工序处理。

4.3.2 品管部半成品 QC 检定有关产品为不合格品时，便发出“退货纸”连同该批产品退回上一个工序处理。

4.3.3 由品管部决定报废的半成品由检查人员加上“报废纸”，而由生产工场报废物料/产品时需填写《物料报废单》，然后交品管部主管决定是否报废，再交生产部经理决定报废品的处理方法，详见《不合格产品处理程序》。

4.3.4 检验后的产品合格与否标识状态详见《产品标识、追溯系统程序》。

4.3.5 所有品管部发出的标识必须有检查人员的印章方为有效。

4.4 品管部半成品 QC 的抽检及试验

4.4.1 品管部半成品 QC 根据《检查规格书》及各工序的 QC《检验工作指引》定时抽样检查，并需填写《QC 巡查报告》记录缺点种类及判断缺点属于“主要”或“次要”。

4.4.2 若该工序主要以机器操作为主，半成品 QC 则定时巡查及填写《QC 巡机报告》记录缺点种类及判断缺点属于“主要”或“次要”。

4.4.3 半成品 QC 在检验半成品时，根据车间提供的每一批产品型号和数量，依照 AQL 对照表做抽样检验，并将结合不合格点种类记录在《生产线品质检查表》，例如：属于“主要”或“次要”。

4.4.4 半成品 QC 根据《检查规格书》、《试验程序》及工序的 QC《检验工作指引》对指定工序进行样板试验，然后决定收货或退货，并将结果记录在《半成品尺寸量度记录》（如注塑、压铸）、《品质试验报告》中（如静电、喷油、移印、装配等）。

4.4.5 半成品 QC 在检验产品时，若发现坏品率太高或坏品种类多次重复，便会发出《成品/半成品品质纠正通知书》，经生产车间主管审核后送交品管部主管通知有关部门注意及改善。

4.4.6 品管部综合各工场的质量报告，然后填写《各车间每周收货总结》，作为品管部分析质量问题的依据。

5. 质量记录

- 5.1 《物料报废单》
- 5.2 《QC 巡查报告》
- 5.3 《QC 巡机报告》
- 5.4 《生产线品质检查表》
- 5.5 《半成品尺寸量度记录》
- 5.6 《品质试验报告》
- 5.7 《成品/半成品品质纠正通知书》
- 5.8 各车间每周收货总结

以上质量记录根据日期存档于品管部，保存不少于二年。

6. 附录

- 6.1 合格纸
- 6.2 退货纸
- 6.3 报废纸
- 6.4 物料报废单
- 6.5 QC 巡查报告
- 6.6 QC 巡机报告
- 6.7 生产线品质检查表
- 6.8 半成品尺寸量度记录
- 6.9 品质试验报告
- 6.10 成品/半成品品质纠正通知书
- 6.11 各车间每周收货总结

案例 2 工作环境管理程序

1. 目的

对工作环境实施适当管理，确保环境不会对产品符合要求造成影响。

2. 适用范围

此程序适用于公司产品实现过程工作环境的管理。

3. 职责

3.1 行政人事部：负责对环境做出要求规定，并定期对环境实施检查评审。

3.2 各部门：对工作环境实施控制，确保环境符合要求。

4. 管理程序

4.1 总则

A 工作环境首先必须符合国家消防安全要求，无毒无污染。

B 工作环境须卫生、整洁，有防雨防潮、防虫、防腐措施，以保证对物料、半成品、成品、文件资料、设施设备、用品用具等不会产生不良影响。

C 特殊工作环境（如检测室）根据实际需要定出特殊的要求。

D 根据工作内容和性质的不同，将工作环境划分不同区域，分别规定相应要求。

4.2 办公室工作环境

A 办公室内有消防安全设施，干燥、通风，噪音音量以不影响工作人员的工作为限，光线充足。有安全通道，有适当的防雨、防潮等措施，文件资料不会因环境而产生遗失、霉烂，办公室内不得放置与工作无关的物品（茶杯除外）。

B 办公室由专门清洁人员每天进行清洁，清洁地面、办公桌椅等，每星期清洁一次空调过滤网。

C 工作人员每天须将办公用品用具、文件资料放置于规定区域，且摆放整齐。

4.3 仓储环境

A 仓储环境须防雨防潮、防阳光直晒，并有防虫、防腐措施，干净整洁。

B 仓库内须通风干燥，光线充足至不影响辨认物料和产品，有安全通道。

C 仓库内判定区域摆放物料和产品，摆放须整齐，不超过限高。

D 仓库工作人员每天整理储存之物料、货品，每周一次对仓库进行清洁清扫。

4.4 生产工场环境

A 工场须通风干燥、清洁整齐，消防安全设施齐全，通道畅顺，光线充足。

B 工场每天产生之废料由清洁工及时清理打包，送出工场。

C 工场工作人员每天下班前对所属区域和机器设备进行打扫，将所有用具整齐摆放于规定位置，每周周日对现场进行大扫除，对地板、墙、天花板、门窗、机器设备、用品用具进行清洁清扫。

4.5 特殊工作环境

4.5.1 检测室环境

A 检测室除满足 4.1 中 A 和 B 要求外，还须保证温湿度适宜，温度控制在 $25 \pm 5^{\circ}\text{C}$ 之间，湿度控制在 50% ~ 100% 之间，且没有强烈振动。

B 检测室须配备温湿度计，由检测员做出监控，并作记录。

C 由检测员对检测室做每日的清扫及每周一次的清洁。

4.5.2 危险产品存放环境

危险产品存放仓必须配备消防设施，仓内只可开透光透气小窗，仓门在通常情况下须关闭上锁，除危险品仓管员外其他任何人不得私自入内，由危险品仓管员陪同检查人员检查时例外。

4.6 每周周末由行政部组织有关部门主管对工作环境进行检查，并做《工作环境检查记录》，有不符合要求者，即时通知其改善，如未及时改善的，发出《纠正/预防措施报告》责令其改善。

5. 相关文件和记录

《工作环境检查记录》

《纠正/预防措施报告》

记录由行政人事部保存不少于二年。

案例 3 顾客沟通程序

1. 目的

与顾客进行有效的沟通，确保准确与充分地掌握顾客对公司产品和服务满意程度的有关信息，以便作为持续改进的依据，及时有效处理顾客投诉，满足顾客要求。

2. 适用范围

本程序适用于产品或服务提供后和顾客的沟通。

3. 职责

3.1 营业部负责与顾客的沟通事宜。

3.2 品质部和相关责任部门负责对顾客投诉及时做出适当的处理。

4. 工作程序

4.1 产品信息

4.1.1 产品提供前获得的顾客对产品要求的信息

A 产品提供前获得的顾客对产品要求的信息，若属于公司生产的产品范围，则按正常工作程序执行。

B 产品提供前获得的顾客对产品要求的信息，如果不同于公司当前生产产品的规范要求，营业部应及时回复顾客，说明情况，以便顾客作出另行安排而不影响其采购。

4.1.2 产品实现过程中获得的顾客对产品要求的信息，由营业部交生产部及品质部（必要时）按相关程序处理。在产品实现过程中，有关交货时间及产品方面或其他信息，必要时（如延迟交货或申请让步）由营业部或品质部与客户进行沟通协调。

4.1.3 产品提供后获得的顾客对产品要求的信息，按信息内容由营业部直接回复或转交相关部门处理后再由营业部回复顾客。

4.2 顾客问询、合同或订单的处理，包括对合同、订单的修改。

4.2.1 顾客问询，由营业部及时做出书面或电话回复。

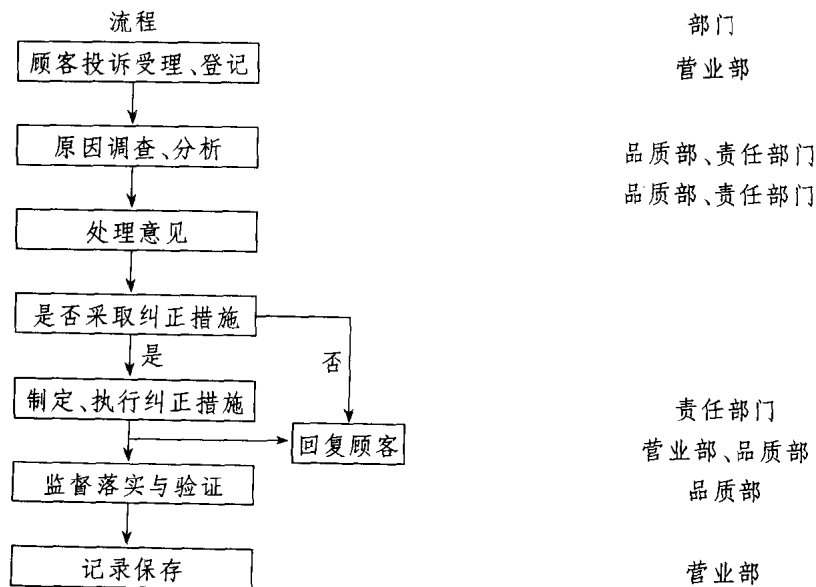
4.2.2 对顾客合同、订单的处理（包括修改），由营业部按《合同评审程序》执行。

4.3 顾客反馈（包括投诉）

4.3.1 顾客的任何反馈信息，由营业部和品质部适时处理和答复。

4.3.2 顾客投诉

A 顾客投诉处理流程图



B 营业部受理顾客投诉后，填写《客户投诉/退货处理报告》，传递给品质部，品质部依据《产品标识和可追溯性控制程序》进行初步调查，将结果记录于《客户投诉/退货处理报告》中，若有退货，依据该产品最终检验规程对退货产品进行检查并记录。

C 经品质部与责任部门分析后，若认为有必要采取纠正/预防措施，按《纠正和预防措施控制程序》执行。

D 责任部门根据处理意见或纠正/预防措施进行认真处理，品质部对顾客投诉的处理过程实施监督，对纠正/预防措施实施的结果进行验证，营业部负责及时处理结果回复给客户。

注：顾客投诉处理的操作按《顾客投诉及退货处理规程》执行，营业部负责及时将处理结果回复客户。

4.4 来自顾客的任何信息，均由营业部及时记录并传递给有关部门及时处理，做到有问必有答，事事有结果。营业部按《服务控制程序》和《顾客满意度测量和监控程序》主动向顾客提供售后服务，以达到顾客和公司之间双向对流的良好沟通。

5. 相关文件

《纠正和预防措施控制程序》

《合同评审程序》

《产品标识和可追溯性控制程序》

《服务控制程序》

《顾客满意度测量和监控程序》

《顾客投诉及退货处理规程》

6. 相关记录

《客户投诉/退货处理报告》

案例 4 顾客满意度管理程序

1. 目的

制定程序据以对顾客满意度进行测量，并根据测量结果作出适当监控和改进，以保持或提高顾客满意度。

2. 适用范围

此程序适用于公司所有客户满意度的测量和监视及改进工作。

3. 职责

3.1 营业部和品质部负责对顾客的满意度作出测量，品质部对测量结果作出分析，并拟定监控改进措施。

3.2 相关部门负责根据顾客的满意度作出有关监控改进措施。

4. 工作程序

4.1 顾客满意度调查的组织和准备

4.1.1 营业部负责至少每年一次在适当时机组织对顾客满意度进行调查。

4.1.2 调查方式为：电话调查、走访、问卷调查。

4.1.3 调查内容包括但不限于

A 产品实物质量（性能、功能、外观）

B 交货期

C 质量保证能力

D 服务（及时性、人员礼仪、服务态度）

E 价格

F 沟通与效率

4.1.4 顾客满意程序划分

A 非常满意 90 ~ 100 分

B 满意 76 ~ 89 分

C 一般 60 ~ 75 分

D 不满意 60 分以下

4.1.5 营业部负责、品质部协助制定《顾客满意度调查表》，准备用于调查的有关用品用具。

4.1.6 营业部在每年一月份制定《顾客满意度调查计划》，包括：

A 调查顾客数量和名单（不低于总顾客数的 60%，有代表性顾客）；

B 调查方式；

C 预计完成时间（统计出调查结果）。

4.2 调查实施

4.2.1 营业部有关人员按计划对顾客进行调查，品质部监督和追踪调查结果，如因顾客原因而未有结果回复超过总调查顾客数的 20% 时，营业部须会同品质部采取补加措施，否则该次调查视为无效。

4.2.2 调查完成后，营业部会同品质部对调查结果进行统计汇总，得出最终结论，填写于《顾客满意度调查汇总表》中。

4.3 结果分析

4.3.1 根据顾客调查的最终结果，品质部组织有关部门进行分析，针对顾客不满意的项目向责任部门发出《纠正/预防措施报告》要求其作出改善或改进。

4.4 纠正和改进

4.4.1 相关部门针对顾客不满意项目及时实施纠正或改进措施。

4.4.2 品质部对纠正或改进措施的实施进行验证，直至合格为止。

5. 记录

《顾客满意度调查计划》

《顾客满意度调查表》

《顾客满意度调查汇总表》

《纠正/预防措施报告》

6. 流程图

