

In Pursuit of Excellence

经理追求卓越

质量经理 工作手册

甘华鸣
主编

Manager's Handbook

质量管理方法

质量管理制度

质量管理表格

中国国际广播出版社

—— 经理追求卓越丛书 ——

质量经理工作手册

主 编：甘华鸣

副主编：（按姓氏笔划排序）

叶 荫 李 萍 李晓春

李志远 贺 锐 柯晓洪

徐 刚 黄 松

中国国际广播出版社

开本: 1/32

版心: 29×29

图书在版编目(CIP)数据

质量经理工作手册/甘华鸣主编. - 北京:中国国际广播出版社,2000.10

ISBN 7-5078-1911-6

I. 质… II. 甘… III. 产品质量-质量管理-手册 IV. F273.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 70718 号

编 著	甘华鸣
责任编辑	胡杏天
版式设计	刘录正
封面设计	刘海鹏
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	王林芳
印 刷	唐山市兴卫装潢印刷厂印刷
装 订	河北省三河市杨庄第七装订厂装订
开 本	850×1168 1/32
字 数	273千字
印 张	14.25
版 次	2000年10月北京第1版
印 次	2000年10月北京第1次印刷
书 号	ISBN 7-5078-1911-6/F·195
定 价	26.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

前 言

卓越是每一位经理的梦想,而如何卓越也成了多数经理的难题。因为,事实上,经理当中有许多人成就斐然,也有许多人则平平庸庸。这些失败的经理并非对管理理论一窍不通,也许他们讲起MRP II、JIT、CIS、4P等管理知识来头头是道,而失败恰恰因为他只懂得学习理论,却不会运用,或者为各类管理理论所迷惑,毕竟现在有关管理的书籍早已汗牛充栋。

管理大师彼得·德鲁克说过,管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一的权威就是成就。

“经理追求卓越丛书”的出版就是基于以上认识而致力于解决如何卓越这一难题的。该套丛书共有八本:《总经理工作手册》、《新产品经理工作手册》、《营销经理工作手册》、《生产经理工作手册》、《质量经理工作手册》、《行政经理工作手册》、《人事经理工作手册》、《财务经理工作手册》。各书大致都包括“管理方法”、“管理制度”、“管理表格”若干部分。“管理方法”囊括具体的管理原则、程序、策略、技术等,内容丰富,语言简炼;“管理制度”汇集了国内(包括内地、香港、台湾)国外各种典型的规章制度,可以作为制定企业规章制度的范本;“管理表格”包罗大量常用表格,可以作

为设计企业各种表格的模式。

满足经理实际工作需要,这是“经理追求卓越丛书”的宗旨;切实可行,拿来就用,行之有效,立竿见影,这是“经理追求卓越丛书”的功能;操作性是“经理追求卓越丛书”的最大特点。这套丛书无论是对资深经理还是对新任经理都具有很高的指导价值,必将成为广大经理的案头工具书。

人们可以期望,卓越经理将由此产生。

目 录

第一编 质量管理方法

第一篇 质量管理导论	(3)
第一章 全面质量管理	(3)
第二章 购买者、生产者以及市场对质量的要求	(14)
第三章 生产率、技术和质量的国际化	(18)
第四章 影响质量的因素和质量管理工作	(24)
第二篇 质量体系	(30)
第五章 解决质量问题的系统方法	(30)
第六章 质量体系的建立	(35)
第七章 质量成本——质量体系的经济基础	(44)
第三篇 质量的经营管理战略	(57)
第八章 质量管理组织	(57)
第九章 履行对质量的许诺	(80)
第四篇 质量工程技术方法	(85)
第十章 质量工程技术	(85)
第十一章 工序控制工程技术	(89)
第十二章 质量信息设备工程技术	(90)
第五篇 全面质量管理的运用	(91)
第十三章 新设计控制	(91)
第十四章 进厂材料控制	(97)
第十五章 产品控制	(109)

第六篇 推广全面质量管理	(113)
第十六章 全面质量管理的十条原则	(113)
第十七章 全面质量管理的四项基本管理原则	(115)
第十八章 全面质量管理的原理	(117)

第二编 质量管理制度

第一单元 质量管理组织与工作职责	(127)
第二单元 质量管理办法	(130)
第三单元 质量管理细则	(136)
第四单元 质量管理日常检查规定	(148)
第五单元 检验仪器量规的管理校正办法	(153)
第六单元 质量管理教育训练办法	(155)
第七单元 质量管理圈活动办法	(157)
第八单元 质量标准规定	(163)
第九单元 质量保证模式	(197)

第三编 质量管理表格

第一单元 产品检验表格	(257)
第二单元 入厂检验表格	(268)
第三单元 生产过程检验表格	(291)
第四单元 成品检验表格	(384)
第五单元 产品质量管理报表	(402)
第六单元 售后服务表格	(428)
第七单元 质量管理总结表格	(435)



第一编

质量管理 方法

第一篇 质量管理导论

第一章 全面质量管理

一、从目前情况来看,质量和安全性的费用额在国民生产总值(GNP)中所占的比例是越来越高。这笔费用,以质量成本的形式给制造商造成了沉重的负担,大约要占到销售总额的7%~10%,甚至更多。对于购买者和商人来说,质量问题的影响也是很突出的;购买者为了维护和使用产品,可能会支出相当于最初购买价格的费用,而商人的退货率却可能等于甚至大于利润率。

提高产品质量和服务质量水平,使顾客满意也是当今企业生存、发展及经济实力的决定性因素。所以,为实现企业的目标,在制定和有效实施企业管理和工程大纲的过程中,质量已渐渐成为一个最重要的路标。当今企业必须充分有效地做好质量管理工作——包括目标、工具及方法,以求不断满足市场和企业管理的新的要求。

二、有竞争力的企业在产品质量方面的目标,可以清楚地表述如下:提供一种为顾客所满意的产品或服务,并在最经济的条件下设计、制造、营销和维护产品、服务的质量。

本书中所提到的“全面质量管理”(Total Quality Control)就是为实现该目标而建立的内容广泛的整个企业范围的体系,或者把它定义为:

全面质量管理是一种能够在最经济的水平上和考虑到使顾客充分满意的条件下,进行市场研究、设计、制造和售后服务,把企业各部门的质量开发、质量维持和质量提高的活动构成一体的有效体系。

它的广度及其对于取得企业经营成果的重要性,使全面质量管理成为管理的一个新而重要的领域。由于重视管理和技术的领导,全面质量管理已经使世界各地许多企业的产品质量和可靠性有了明

显改进。而且,全面质量管理在降低质量成本方面成绩也很突出。通过全面质量管理,企业管理者就能对其产品或服务的质量满怀信心,使这种既使顾客满意又为企业增加利润的产品的生产规模和市场不断扩大。

全面质量管理为对全体企业雇员和有关代表,从高级管理人员到工人、办公室职员、经销商、维修人员进行积极的激励提供了重要的基础。强有力的全面质量管理能力是大大提高企业生产率的主要手段之一。

有效的人际关系是质量管理的基础。它的一个主要的特点在于,它在增强雇员的质量责任感和使他们重视质量问题方面的积极影响。总而言之,是人的双手执行着影响产品质量的重要操作。对于成功地执行质量管理工作来说,人的技能、态度以及质量意识是极其重要的。

合理的技术方法也是质量管理的基础。目前正在使用的技术方法多种多样,其中有:按照用户的要求确定公差;评价元件及系统可靠性的加速试验方法;质量特性分类;供应商评级;抽样检验;工序控制;质量控制管理检测手段的设计;计算机质量数据处理;标准制定;产品质量的评级和评价方法;统计方法(包括 $\bar{X}-R$ 控制图和正交设计)等等。

值得一提的是,这些个别的方法多年来一直被用作质量管理的定义。经常见到和听到的就有:把质量管理定义为工业统计学的一个组成部分,或者定义为可靠性工作,还有的定义为检验和试验。这些定义都只对全面质量管理大纲的内容或方法作了片面描述,这样做常导致工业界有关名词术语的混乱。

在一些企业中,“质量控制”和“质量保证”已成为两个含义不同的名词。它们分别指质量活动的一个方面。全面质量管理大纲的执行使这两方面的有关活动成为一体。

三、质量是由顾客来判断的,而不是由工程师、营销部门或是最高管理部门来确定的。顾客根据他对某种产品或某项服务的实际使

用经验同他的要求,已经表述的或未表述的,意识到的或仅是感觉到的,对此而作出判断。这种判断往往代表了竞争市场上的一种变动目标。

产品和服务质量可以这样定义:产品和服务是在营销、设计、制造、维修中的各种特性的总和。通过它,产品和服务在使用中就能满足顾客的期望。

大多数质量测定的目的在于,确定和评价产品和服务接近这一综合体的程度或水平。

其他一些术语,诸如可靠性、售后服务能力、可维修性等,有时也用来定义产品质量。

四、在质量问题上的高层管理,关键在于认识到在产品生命周期的不同阶段消费者对质量要求的变化情况。根据不同的质量要求,企业应当有计划地对经营作出必要的改变,否则当其他企业已改变之后再想赶上就太晚了。产品已进入普遍使用阶段或商品化阶段,而此时质量管理大纲还处在初期,这种情况下不论如何执行大纲,都不可能满足消费者的要求。

五、尽可能明确地认识到所有顾客的各种不同要求是进行有效质量管理的基本出发点。

在“质量管理”这一短语中,“质量”一词的含义并非绝对意义上的“最好”。在工业上,它是指“最能满足某些顾客的条件”,不论该产品是有形的(如汽车、电冰箱、微波炉),还是无形的(如公共汽车运行时刻安排、餐馆服务、医疗护理)。

顾客的条件中重要的有:(1)最终的实际用途;(2)该产品或服务的销售价格。然后,从这两个条件又可以反映出产品和服务的10个附加条件:

- ①尺寸规格和操作特性;
- ②寿命和可靠性目标;
- ③安全要求;
- ④相关的标准;

- ⑤设计、制造和质量成本；
- ⑥制造产品的生产条件；
- ⑦现场安装、维护保养和售后服务目标；
- ⑧能源利用和材料节约方面的要求；
- ⑨对环境及其他外来影响的考虑；
- ⑩顾客使用产品的费用。

六、作为工业上专门术语的“控制”可以定义为：

为确保取得满意结果而委派某一管理活动的职责与职权的过程。

实现质量目标的过程因此被称为质量“控制”，正如把实现生产目标的过程称为生产“控制”，实现成本目标的过程称为成本“控制”一样。这种控制一般有四个步骤：

(1)制定标准。

确定必要的产品成本、性能、安全性、可靠性等质量标准。

(2)符合程度评估。

比较加工的产品或提供的服务与这些标准的符合程度。

(3)必要时采取措施。

针对营销、设计、工程、生产和维修等影响用户满意的因素，纠正错误，寻找原因，解决问题。

(4)改进计划。

进一步努力，力图降低成本，提高性能、安全性和可靠性标准。

七、全面质量管理的基本原理同其他概念的基本差别就是，它强调管理首先必须识别顾客对产品的质量要求，最终使顾客对手中的产品感到满意。全面质量管理引导人、机器和信息协调工作，从而达到这一目标。

全面质量管理的范围广泛，其原因在于：任何产品的质量都受到工业生产活动循环各阶段(见图 1-1)工作的影响：

①营销。评价顾客想要而又买得起的质量水平。

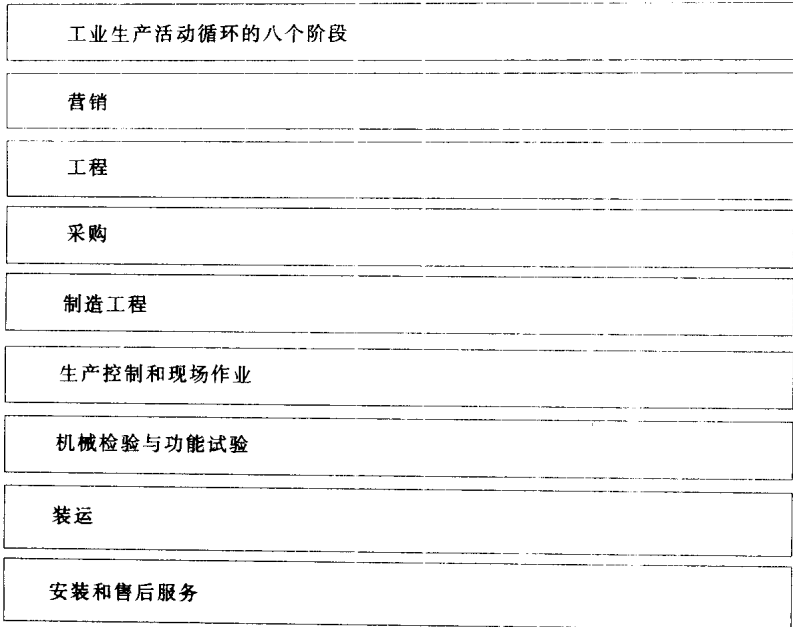


图 1-1 工业生产活动循环的八个阶段

- ②工程。把营销评价的结果转化为产品的质量标准的。
- ③采购。选择零件和材料的供应商,与他们签订合同。
- ④制造工程。选择工具和生产工序。
- ⑤生产控制和现场作业。在零件加工、部件装配和总装配中实施质量控制。
- ⑥机械检验和功能试验。检查符合产品质量标准的程度。
- ⑦装运。影响到包装质量和运输质量。
- ⑧安装和产品售后服务。通过正确安装机器和做好售后服务来确保机器的正常运转。

八、全面质量管理从深度上讲,包括了质量管理部的活动,但更重要的是它还包括了整个企业内部各部门之间相互依存的质量活动。或者,可以作这样一个定义:

全面质量管理对整个企业的影响,涉及到管理上和技术上开展以顾客为中心的质量活动,而这种质量活动不仅是质量管理部门的职责,也是企业高级管理部门和营销、工程、生产、工业关系、售后服务等部门的基本职责。

这种影响的重要性在于,对很多企业来说,当前提高质量的要求来自以检验和试验为中心的传统质量控制部门以外的部门。传统质量控制大纲有其局限性:在生产工序方面,某些工序按现在的要求和概念根本不能生产出前后一致的质量;在产品设计方面,有些产品是根据过于狭隘的技术观点来设计的,不能保证顾客的实际使用效果;在产品售后服务方面,按“急救绷带”的形式提供的服务不可能使产品的维护保养达到必要的水平。

有效的全面质量管理大纲把设计的基本构思、工序的基本装置和售后服务的范围等内容包括在大纲里,这是为达到现代市场所要求的质量水平的唯一途径。

九、强大的全面质量管理能力是当代企业在管理和工程方面的主要优势之一,同时还是增强经济活动的中心环节。全面质量管理大纲的实施,扩大和加深了当代企业质量管理工作和这一概念的内容。全面质量管理包含了从产品构思、生产到售后服务全过程的全部内容。

十、全面质量管理工作要求以有效方式把许许多多人的活动同大量机器与信息相结合。所以,它涉及到很多系统问题,系统方法正是全面质量管理所固有的方法。

有效的质量管理意味着所有有关工作,包括文书、软件、硬件、手册等的有机协调,并把人、机器、信息等的质量活动纳入健全的质量体系中。这一含义广泛的系统方法,正是本书中的“质量体系”所指,可以定义为:

在满足顾客的质量要求,并保证质量成本经济、可行的情况下,对于用来指导整个企业人员、机器和信息的协调活动的相关技术、管理程序和运行机构等所作出的用文件表示的统一规定。

明确而完善的质量体系是全企业组织范围内进行全面质量管理的有力基础。倘使没有一个这样的体系,企业的“全面质量管理”就只能是一句空话。这种“质量管理”应当是能够处理危机和对顾客意见有所反应的。而此时质量则成为认真安排目标和活动的成果,成为在营销、工程、生产、售后服务、质量控制过程各项活动的最终成果。这样的质量正是以人们的真诚愿望而不是以企业大纲规定的严格定量的质量目标为基础的。

十一、系统工程及系统管理方面的新技术是质量体系建立、健全和运转的重要基础,其中以下基本技术和管理尤其影响质量管理部門的工作:

- ① 系统工程很可能会提供现代质量工程师的基本“设计技术”;
- ② 系统管理很可能成为质量经理的基本管理指南;
- ③ 系统经济学,尤其是有关正式的质量成本核算将为总经理提供在经营管理方面的主要指导和控制重点。

十二、当代市场注重质量效益,质量因此而成为企业成败的关键。作为企业的主要战略,在所谓“经营战略计划工作”中,质量也是一个需要考虑的重要因素。

把质量定为企业的主要战略,其基本要求是:质量管理大纲必须有利于增强企业活力和促进企业发展,必须为企业提供主要的竞争优势。

十三、现代企业一旦把质量作为其主要的企业战略,则需采取以下两种措施:

第一,把质量和质量成本的合理性作为企业的营销、工程、生产、工业关系、售后服务等部门在经营和产品计划中的主要目标之一,并按照实现该目标的情况来衡量各部门的成效;

第二,把确保质量和合理的质量成本作为企业质量大纲以及质量管理部門本身所要求的经营目标。改变过去把质量管理部門的目标局限在生产和技术上的做法。

图 1—2 表明,某大型耐用消费品企业的质量管理大纲对企业战

略的影响,主要体现在以下几个方面:

对企业的主要要求				对企业的计划贡献
利润战略	缩短循环周期	市场反应	资源利用	
	×	×		提高新产品引进的质量水平
×	×		×	缩短新产品引进的周期时间,对市场变化反应更快
×		×		不断提高质量的竞争力以增加效益
×				在质量成本方面有重大改进以增加盈利
×				减少非直接生产人员,以更少的人手保持质量
			×	在雇员的工作结构、自我调节和激励方面提供很多改进的机会
	×	×		更有效地控制产品设计的修改和产品性能
		×		对待符合现行标准、安全性和顾客要求采取坚决而明确的态度
		×		质量大纲更有效而明确地指导市场和技术工作
×			×	为改进管理能力和生产管理控制提供更多的机会
	×		×	更系统而全面的委派职权
		×		改进经销商的产品售后服务工作
×		×	×	减少现场质量问题的次数和开支

图 1-2 质量大纲对企业战略的影响

- ① 利润战略;
- ② 生产周期的缩短;
- ③ 市场反应;
- ④ 资源利用;

十四、企业经理也已经懂得了“可销性 + 可生产性 + 生产率 = 盈利性”这条公理。对于这一企业公式的每一个要素来说,全面质量管理的作用都是很大的,这一点稍加思考便会明白。