

企业中层领导标准化执行方案丛书

汲取世界500强企业管理精要
汇集权威管理实战专家智慧精华



最新**质量经理** 任职资格与工作规范

企业质量管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

图 表 化

程 序 化

规 范 化

标 准 化

精 细 化

系 统 化



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业中层领导标准化执行方案丛书

最新质量经理任职资格 与工作规范

——企业质量管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最新质量经理任职资格与工作规范 / 现代企业管理标准化研究中心
编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(企业中层领导标准化执行方案丛书)

ISBN 7-5017-6831-5

I. 最... II. 现... III. ①企业管理: 质量管理—管理人员—
资格考核—规范②企业管理: 质量管理—管理人员—工作—规范
IV. F273.2-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139503 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 20.5

字 数: 292 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-5017-6831-5/F · 5456

定 价: 45.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

目 录

第一章 质量经理任职资格标准	(1)
一、质量经理任职资格说明	(1)
二、质量经理任职资格素质标准	(2)
三、质量经理任职资格管理能力标准	(3)
 第二章 质量经理的主要职责	 (15)
一、质量管理体系的建立与实施	(15)
二、文件控制	(15)
三、质量记录	(16)
四、质量管理评审	(16)
五、实现质量计划目标	(16)
六、处理与顾客有关的质量问题	(17)
七、质量标准设计和开发	(17)
八、生产和服务运作的质量监控	(18)
九、测量和监控装置管理	(18)
十、内部审核	(18)
十一、不合格品控制	(19)
十二、数据分析	(19)
十三、改进控制	(19)
 第三章 ISO 系列标准体系	 (20)
一、ISO9000 系列标准	(20)
二、ISO9000 系列标准的管理原则	(28)
三、ISO14000 系列标准	(35)
 第四章 质量体系	 (45)
一、概 述	(45)

二、质量管理体系文件的编写	(47)
三、质量体系文件的编写	(59)
四、质量体系的建立和实施	(66)
第五章 采购质量管理	(76)
一、采购质量体系	(76)
二、采购控制	(78)
三、采购物资的验证	(78)
四、采购资料	(79)
五、分供方评价	(81)
六、能力评价方法	(81)
第六章 质量记录管理	(83)
一、质量记录	(83)
二、典型的质量记录	(83)
三、质量记录的控制	(89)
四、产品质量记录和质量体系运行记录	(89)
第七章 设计质量管理	(91)
一、概 述	(91)
二、质量设计规范	(95)
三、设计输入	(97)
四、设计输出	(98)
五、设计评审	(99)
六、设计验证	(103)
七、设计确认	(106)
八、设计更改	(107)
第八章 不合格品管理	(112)
一、不合格品概述	(112)
二、不合格品管理程序	(112)
三、不合格品产生原因分析	(114)

四、不合格品的标识	(116)
五、不合格品记录工作标准	(118)
六、不合格品隔离	(120)
七、不合格品评审	(121)
八、不合格品的监审办法	(123)
九、不合格品处置	(124)
十、不合格品的预防与纠正措施	(126)
 第九章 供应商品质保证管理	(132)
一、SQA 组织结构图	(132)
二、主要职责	(132)
三、供应商品质管理的主要方法	(133)
四、供应商调查、确认细则	(136)
 第十章 零缺陷管理	(143)
一、零缺陷品质管理的实现手段	(143)
二、零缺陷理论中质量改进的步骤	(145)
三、零缺陷预防问题处理卡	(149)
 第十一章 质量认证与审核	(152)
一、质量认证的特点与类型	(152)
二、质量认证的形式与典型制度	(153)
三、质量认证程序	(153)
四、产品质量认证	(155)
五、质量体系认证	(158)
 第十二章 质量检验	(162)
一、检验计划	(162)
二、检验流程图的制作	(163)
三、首件检验	(163)
四、巡回检验	(164)
五、完工检验作业标准	(165)

六、进料检验	(165)
七、半成品的品质检验	(168)
八、包装检验控制作业标准	(169)
九、外发产品检验	(171)
十、成品出货检验	(173)
第十三章 质量体系审核	(175)
一、概 念	(175)
二、审核证据	(175)
三、审核准则	(175)
四、审核目的	(175)
五、审核目标	(175)
六、审核特征	(176)
七、审核产生的效益	(176)
八、审核类型	(177)
九、审核遵循的原则	(179)
十、认证审核的一般流程	(180)
十一、审核实施	(183)
十二、审核技巧	(184)
十三、内部质量审核	(185)
十四、管理评审	(200)
十五、质量认证申请与评定	(204)
十六、产品质量审核	(209)
十七、工序质量审核	(209)
第十四章 持续质量改进	(211)
一、持续质量改进的特点	(211)
二、持续质量改进的目标	(212)
三、持续质量改进的原则	(215)
四、质量改进方法	(229)
五、持续质量改进的实施程序	(257)

第十五章 质量成本管理	(274)
一、质量成本构成	(274)
二、质量成本的预测	(276)
三、质量成本分析	(278)
四、质量成本计划	(280)
五、质量成本核算	(281)
六、质量成本的管理与控制	(283)
第十六章 服务质量管理	(290)
一、服务质量概述	(290)
二、服务质量的要素	(291)
三、服务补救	(293)
四、服务质量低下的常见问题	(294)
五、服务质量改进计划	(295)
六、服务质量改进方法	(296)
七、服务质量管理的实施	(300)
八、服务质量管理模式	(303)
九、服务质量衡量标准	(305)
十、七步法 (SSM)	(307)
十一、确保优质服务	(309)
十二、顾客调查	(310)
十三、顾客满意 (CS) 战略	(313)
后 记	(318)

第一章 质量经理任职资格标准

一、质量经理任职资格说明

1. 工作内容

工
作
内
容

1. 执行公司质量方针, 发展并参与制定生产线方面的质量标准与要求
2. 对生产线的产品进行审核、检查、指导并帮助生产线建立完善的质量测评、政策和程序、提高产品质量
3. 对产品质量标准进行全面的管埋, 及时处理产品质量事故
4. 针对质量问题进行分析, 报告和总结
5. 维护公司的纠正和预防措施体系
6. 监控工艺状态, 对工艺参数的改变对产品的影响进行认定, 并论证设定的合理性
7. 根据公司整体及个体质量状况制定质量控制方案, 监控产品全程质量
8. 定期评估工艺或控制方案
9. 负责对品管员的培训、考核、管理工作
10. 负责产品检测设备的维护、管理工作
11. 制定产品质量检验标准、产品信息反馈、统计流程
12. 处理客户反馈, 依据反馈改善质量控制
13. 总结产品质量问题并推动相关部门及时解决
14. 主持来料检验及出货评审工作
15. 协助跟踪材料的使用情况并提供改善意见
16. 完成主管领导委派的其他任务

图 1-1

2. 任职资格

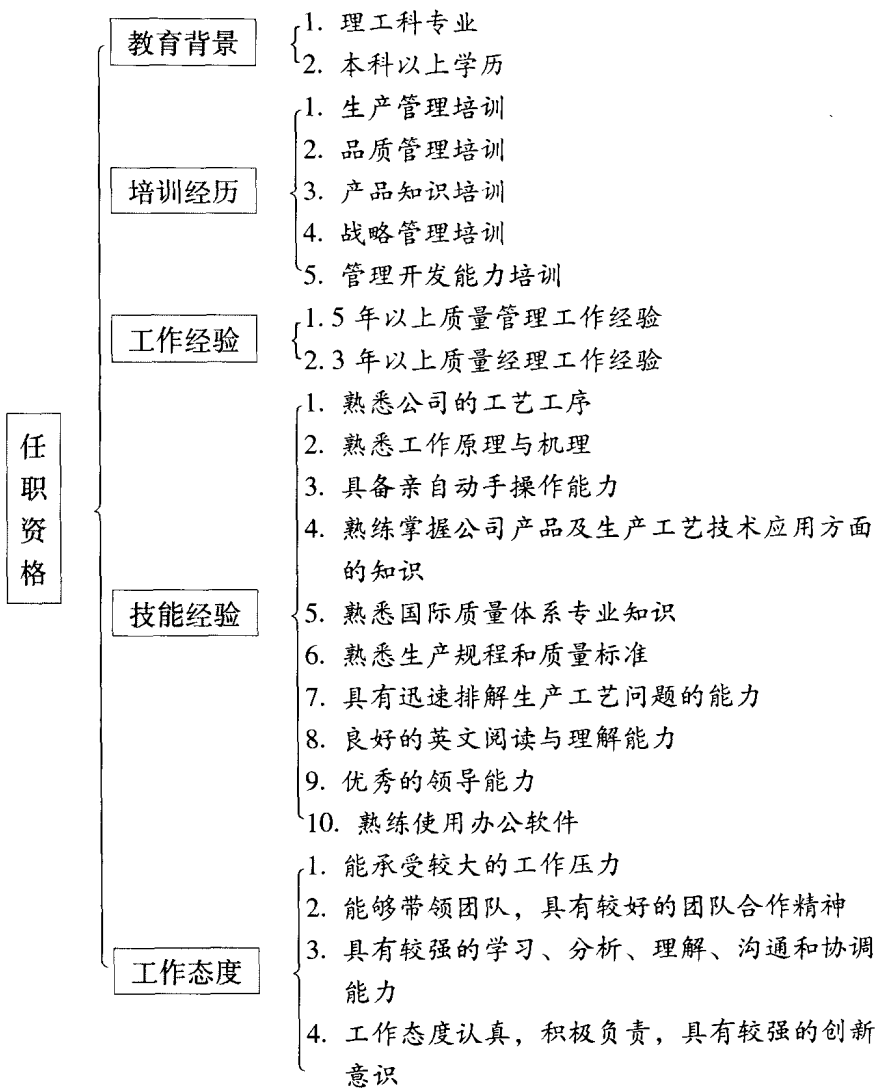


图 1-2

二、质量经理任职资格素质标准

质量经理的职业素质就是良好的职业道德，基本的要求是具有敬业精神，对企业忠诚。具体包括以下内容：

素质标准

1. 审核质量管理点的设定
2. 审核质量制度方案及计划
3. 审核收料基准设定
4. 审核质量变异处理中的勉强使用品
5. 核定质量基准设定
6. 核定作业基准设定
7. 核定工程基准设定
8. 核定检查基准设定
9. 核定操作基准设定
10. 核定质量变异处理办法
11. 核定不良品的修改再用
12. 核定不良品的作废

图 1-3

三、质量经理任职资格管理能力标准

出色的质量经理要掌握专业知识，不仅要掌握与质量有关的知识，而且要熟悉生产领域内的知识，同时还必须具备统计学方面的知识。具体来说要具备以下的管理能力：

（一）计划能力

计划能力是出色管理能力中最基本的一种能力，是指制定合理处理方法和程序的能力，包括选定目标能力和确定这些目标实现途径的能力。其中确定目标能力是计划能力的核心。

制定质量目标的计划能力包括以下几个方面：

①对要取得的最终质量成果、衡量绩效的准则以及全面的计划和日程进行阐述。

②让组织中每一个成员都知道对于整个质量体系及他所属部门的期望。

③确定并说明组织中每一部门的具体任务，使每项质量活动能相互配合，尽可能避免重复和遗漏。

④为日常执行管理决策人员提供明确的质量决策依据，作为指导和协调的原则。

⑤预计将来可能发生的质量问题，提前采取预防措施。

⑥对所有质量活动进行协调，以便及时提供人员、设备和材料并按期完成任务。

⑦制定并维持必要、最低限度的质量控制措施，以便保证获得符合自己确定的目标、政策和程序所要求的成果。

计划能力一般体现在以下几个方面：

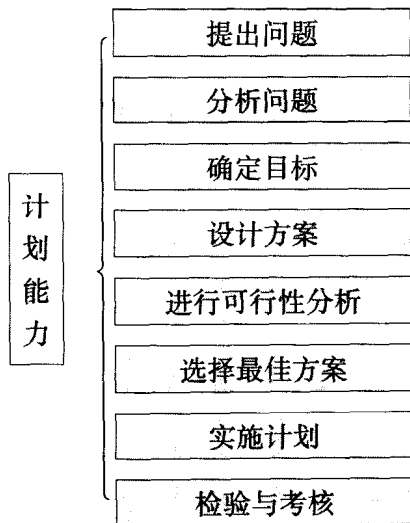


图 1-4

上图说明：

- ◆在制定质量计划时，首先对目前要考察的状况提出一系列问题。
- ◆前提条件是指质量计划实施过程中的预期环境，包括对未来的假设和预测。
- ◆提出前提条件就是对质量计划实施过程中的内外环境进行认识。提出问题是确定目标的必要环节。
- ◆不同的组织机构在制定计划时所需考虑的前提条件是不同的。
- ◆确定目标是质量计划工作的重要步骤，质量目标通常是由总目标和许多子目标构成的目标体系。
- ◆在分析了前提条件并确定了质量目标体系后，便可进入方案设计阶段。达到同一质量目标方案有多种。

◆方案设计是指对各种质量改进方案进行考察与评价,分析所列方案实现的可能性,特别要对达到质量目标所需的各种资源进行分析。

◆方案设计包括人员、资金、物资、组织、时间及空间等条件。

◆确定计划是建立在对各种方案的可行性分析及比较研究之上作出的选择。

◆确定计划时要特别注意所作出的抉择是否与价值观念、组织目标、策略方向一致,以及资源是否获得了最佳的配置利用。

◆在计划的执行过程中应该有相应严格的要求,必须责权分明,赏罚公平,通力协作。

◆检验与考核实际上是对质量计划工作实施、实施结果进行考查。

(二) 领导能力

领导能力是指影响个人或群体在某种特定条件下向目标迈进的能力,是一种行为的体现或影响力,它能够引导人们或群体为达成某一目标而努力。质量经理的领导能力体现在以下六项工作之中。

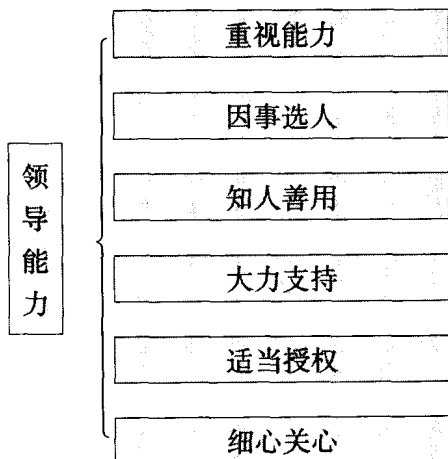


图 1-5

上图说明：

◆用人的基本原则是以工作能力作为重要的指标，同时，也要讲究个人声誉品行。

◆因事选人应当首先根据本组织的要求确定职位，然后根据工作需要挑选合适人选，而不要因人设事，因人设职。

◆在工作中安排一个人的工作就是要筹划一个岗位、一个环境、一种关系，使其扬长避短，充分发挥长处，与他人相互配合，发挥团队作用。

◆授权受领导者的知识、经验、能力、精力及工作习惯，组织规模的大小以及任务的重要程度和下级水平的高低以及预期获得成果的大小等三个因素的影响。

◆领导者对下级要给予指导以及精神上和物质上的支持，允许有一些挫折和失败。

◆领导者要注意维护下级威信，主动承担领导责任，但不可包庇下级的错误。

◆上级对自己或下级进行议论或批评时，应发扬风格，而不应揽功诿过，不搞压力传递。

◆领导者应体察下级在工作和个人生活方面的困难；关心下级学习，及时认可下级的成绩并给予及时的提拔和晋升的机会；建立上下级间的信任和友谊，以诚相待，推心置腹，默契配合。

（三）激励能力

激励能力是指根据员工的需要设置某些目标，并通过目标导向使员工出现有利于达成组织目标的优势动机，并按组织所需要的方式运行的能力。为了有效地行使激励能力，设置目标时必须注意：

1. 设置目标不仅是为了满足组织成员个人的需要，更是为了组织目标的完成。
2. 将组织目标纳入其中，或将组织希望出现的行为列为目标导向行动，使成员只能在完成组织目标后才能达到个人目标。
3. 设置的目标必须是激励者迫切需要的。

4. 设置的目标要适当，使之通过努力可以达到，不努力则不可能达到。

5. 让大家参与讨论设置目标，集思广益，使目标定得合理、可行，有助于成员对目标导向行动的深刻理解，同时也满足了他们的参与感，使激励更有效。

6. 质量经理还应掌握各种激励理论，合理地运用各种激励的方法、手段以提高下属的积极性。

(四) 控制能力

控制能力就是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行，分析偏差原因，发出指示，并做出改进，以确保实现组织目标的能力。质量经理的控制能力主要体现在以下控制手段的运用上。

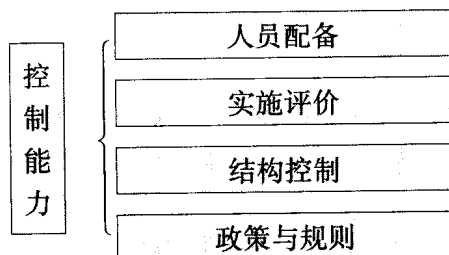


图 1-6

上图说明：

◆人员配备的出发点是有效地控制本组织员工的非期望行为和态度，大大提高组织的有效性。

◆人员配备包括对质管部员工进行选择和对员工进行训练。

◆对质管部员工进行选择是指人员最初的选聘和以后的提升与调动。

◆对员工进行训练的目的则在于使员工的行为和态度趋向于工作和组织的需要。

◆对于质量管理方面，中、低级人员的训练既包括岗位所需要的技术和业务方面的训练，也包括使员工的行为和态度组织化、定型化方面的训练，两方面缺一不可。

◆实施评价是组织为防止并更正非期望行为的一种有效的控制手段。这种手段的有效性有较大的变化幅度。

◆正式的组织结构有助于高层管理者对组织进行控制，其内容包

括权力结构、信息渠道和控制跨度三个方面。

◆权力结构设计组织图、工作规则和岗位责任制，明确规定了组织中每个职位的权力和责任。

◆信息沟通渠道即组织的结构关系。

◆控制跨度是指向同一个人报告的人数。

◆控制跨度的变化将影响对下级的控制程度：控制跨度小，控制程度就能紧凑些；反之就松散些。

◆政策与规则有助于限定部门或个人的主观判断及其所采取的行动。政策是一种活动的指导，它通常是一般性的而不是专门性的；规则则是一种行为过程的说明。两者之间的差别在于灵活性的大小。

（五）良好的记忆力

质量经理要有很强的记忆力，来获得大量的知识和信息，产生新设想。良好的记忆力不是指死记硬背，而是对通过记忆所获得的知识，在创造性的活动中加以灵活巧妙的运用，发挥其促进创造力的作用。提高记忆力的根本途径是刻苦、勤奋的学习和科学而得当的记忆方法。

（六）敏锐的观察力

质量经理只有通过现实的仔细观察、认真思考，才能发现问题，找到解决实践中的质量问题并探索其规律和方法。在变化多端的竞争环境中，质量经理只有具备敏锐的观察力，才能及时地、敏锐地、准确地捕捉到机遇并迅速做出反应，取得巨大成效。

（七）丰富的想像力

创造性想像是根据一定的目的和任务对已有的表象进行选择、加工和改组而产生新形象的过程。创造性想像关键在于新颖、新奇、独创。为使创造性想像力得到充分发挥，首先要有积极的思维状态。

（八）严谨的抽象思维能力

具有抽象思维习惯和能力的质量经理才会发现事物的关键

问题。仅仅习惯于处理具体事物，批条子发文件，虽终日辛苦忙碌，却不会有新思路、新创见。

（九）全面的质量理论知识

质量经理必须深入研究质量管理的科学理论，全方位把握世界质量管理的发展趋势，了解本行业质量标准的最新成果，对各种质量体系应有深刻的认识，并有质量体系认证、维护等方面的丰富经验。

1. 质量管理专家的理论

质量经理要深入了解戴明、朱兰、费根鲍姆等质量管理专家的理论，因为质量管理专家的工作决定了现代质量管理的发展，对现代企业质量管理、质量控制以及公司的生产方式产生了巨大影响。

2. 质量认证知识

质量认证体系知识其实就是质量专家理论的具体化，是企业质量管理活动的总结，也是有关质量理论与实践的系统化、程序化。质量经理必须了解 ISO9000、ISO14000 质量认证体系和我国及欧盟的质量认证体系。ISO14000 标准认为，对于那些参与到国际经营业务的公司来说，从这套新标准中可获得与从 ISO9000 标准同样的利益。而且 ISO14000 标准可以促使公司更加主动地承担起环境保护的责任。

（1）ISO9000 质量体系

①国际标准化组织（ISO）的目的是建立一个在世界范围内遵守的质量标准，这一标准将提高作业效率，提高生产率和降低成本。

②ISO9000 是质量管理和质量保证委员会制订的系列标准。

③ISO9000 是一套有关质量管理和质量保证的标准。

④这些标准对在国际范围内特别是在欧洲地区从事生产经营活动至关重要。

⑤要获得认证必须通过包括质量管理软件和现场评估在内的审核。审核过程往往要进行 12 ~ 18 个月。

⑥获得了质量证书的公司由 ISO 登记在案。从中寻求供货商的公司可以查阅到一系列通过认证的公司。