



质量管理体系

QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM

中国商业出版社



质量管理体系

QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM



中国商业出版社



放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！



总 目 录

- | | | |
|---|--------------------|-------|
| 1 | 健全的质量管理组织与工作职责 | ❖ 001 |
| 2 | 质量管理的作业流程与相关制度 | ❖ 043 |
| 3 | 质量管理圈活动办法与研讨会案例 | ❖ 117 |
| 4 | 如何提高质量——实际改善后的5个案例 | ❖ 155 |
| 5 | 质量管制图的使用方法 | ❖ 179 |
| 6 | 采购制度与验收、付款办法 | ❖ 203 |
| 7 | 仓储作业准则与材料管理制度 | ❖ 239 |
| 8 | 存货管理制度 | ❖ 307 |
| 9 | 如何降低库存 | ❖ 325 |

目录

CONTENTS

1 健全的质量管理组织与工作职责

1-1 健全的质量管理组织与工作职责.....	002
1-2 QC（质量管理）的七种工具.....	008
1-3 质量检验作业是亏还是盈.....	011
1-4 商品质量等级及分级检验登记申请书.....	015

2 质量管理的作业流程与相关制度

2-1 质量管理规定的范例.....	044
2-2 最完善的质量管理流程.....	077
2-3 建立全面质量管理的相关制度.....	093

3 质量管理圈活动办法与研讨会案例

3-1 推进质量管理圈活动的三大对策.....	118
3-2 目前最流行的质量管理圈活动办法.....	122
3-3 质量管理圈活动的精华——研讨会案例.....	134

4 如何提高质量——实际改善后的 5 个案例

4-1 运用颜色管理, 减少不合格产品.....	156
4-2 改善作业方式提高质量合格率.....	159
4-3 改善作业环境提高产品质量.....	164
4-4 设备改善提高质量合格率.....	168
4-5 改善作业方式减少次品发生率.....	173

5 质量管制图的使用方法

5-1 一般企业必用的质量管理图表.....	180
5-2 用管理图来探讨作业的完成度.....	198

6 采购制度与验收、付款办法

6-1 简要请购办法.....	204
6-2 标准采购制度.....	210
6-3 采购方式的种类.....	218
6-4 定期订货方式与实施方法.....	222
6-5 验收的标准制度与付款办法.....	226

7 仓储作业准则与材料管理制度

7-1 仓库的种类.....	240
7-2 仓储作业准则.....	243

7-3	材料管理制度与范例（配合电算化）.....	260
7-4	提高搬运作业成效的诀窍.....	303

8 存货管理制度

8-1	低成长时代的存货管理.....	308
8-2	合理化的存货管理以及零库存.....	311
8-3	定量订货方式的存货管理制度.....	314
8-4	ABC 分析法与循环盘点的差别.....	318
8-5	建立安全库存制度的方法.....	321

9 如何降低库存

9-1	改善原材料系统降低库存金额.....	326
9-2	物料管理合理化降低库存成本.....	334

1

健全的质量管理 组织与工作职责

- 1-1 健全的质量管理组织与工作职责..... 002
- 1-2 QC（质量管理）的七种工具..... 008
- 1-3 质量检验作业是亏还是盈..... 011
- 1-4 商品质量等级及分级检验登记申请书..... 015

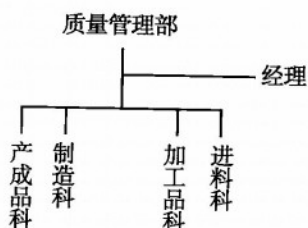
1-1 质量管理

健全的质量管理组织与工作职责

质量管理部工作细则

一、质量管理部组织

质量管理部组织如下图：



二、质量管理部工作内容

- (一) 参与产品的研究开发及试制。
- (二) 对产品、原材料、加工品等规格及作业标准，提出改善意见或建议。
- (三) 制定进料、加工品、产成品检验标准并执行。
- (四) 制定制造检查标准，并稽核检查站检查人员是否如实实施。
- (五) 质量异常的妥善处理、废品鉴定。
- (六) 仪器的检验管理与校正及库存品的抽验。
- (七) 原材料供应商，委托加工厂商等实际交货质量的整理与评价。

- (八) 监督并协助合作厂商改善质量，建立质量管理制度。
- (九) 制造巡回检验。
- (十) 制造管制与解析，专项研究并进行改善，预防再发生的防止措施。
- (十一) 客户投诉事项及销货退回的分析、反馈与改善措施。
- (十二) 资料反馈有关单位。
- (十三) 执行质量管理日常审查工作。
- (十四) 做好质量保证作业。
- (十五) 制定并执行质量管理教育培训计划。
- (十六) 制定质量管制规定，推行全面质量管理。
- (十七) 其他有关质量管理事宜。

三、进料科工作细则

- (一) 制定进料检验标准，严格执行进料检验。
- (二) 进料质量异常的妥善处理。
- (三) 原料供应商，合作厂商交货质量实际的整理与评价。
- (四) 对原料规格提出改善意见或建议。
- (五) 仪器的检验管理与校正。
- (六) 进料库存品的抽验及废品鉴定。
- (七) 资料反馈有关单位。
- (八) 办理上级所交办事项。

四、加工品科工作细则

- (一) 制定加工品的检验标准，严格执行进料检验。
- (二) 加工品质量异常的妥善处理。
- (三) 委托加工厂商，合作厂商实际交货质量的整理与评价。
- (四) 对加工品规格提出改善意见或建议。
- (五) 仪器的检验管理与校正。
- (六) 资料反馈有关单位。

(七) 办理上级所交办的事项。

五、制造科工作细则

(一) 制定检查标准，并审核检查站检查人员是否认真实施。

(二) 协助生产单位做好质量管理。

(三) 制造巡回检验及质量异常原因的追查与处理。

(四) 半成品库存的抽验及废品鉴定。

(五) 制造管理与分析。

(六) 选定造成成本较高或发生频率较多的不合格项目或可能有问题的制造流程进行研究、分析，及改善、预防再发生的防止措施。

(七) 对作业标准提出改善意见或建议。

(八) 仪器的检验管理与校正。

(九) 资料反馈有关单位。

(十) 办理上级所交办的事项。

六、产成品科工作细则

(一) 参与产品的研究开发及试制。

(二) 对产品规格，提出改善意见或建议。

(三) 产成品库存的抽验及废品鉴定。

(四) 制定产成品检验标准并执行产成品检验。

(五) 产成品质量异常的妥善处理。

(六) 仪器的检验管理与校正。

(七) 客户投诉事项及销货退回的分析、反馈与改善措施。

(八) 监督并协助合作厂商改善品质，建立质量管理体系。

(九) 执行质量管理日常审查工作。

(十) 资料反馈有关单位。

(十一) 办理上级所交办的事项。

质量管理委员会组织章程

一、目的

为有效推行质量管理活动，反馈质量管理实施绩效，使全体员工参与全面质量管理，以维持并提升产品质量及公司信誉。

二、组织

(一) 质量管理委员会组织图，如下图：



(二) 主任委员一人，由总经理担任。

(三) 副主任委员一人，由专员担任，协助主任委员处理委员会的一切会务。

(四) 执行秘书一人，由质量管理部经理担任；其下设干事一至二人，由执行秘书选派质量管理部人员担任。

(五) 委员若干人，由厂长、各部门经理及主任委员指定的人员担任。

三、任务

(一) 质量管理委员会的任务：

1. 核定质量管理规定。

2. 核定各种标准、规范、规定、章程、办法、计划等公司标准。
3. 新产品的研究开发、试制的反馈与审议。
4. 重要质量问题的专项研究。
5. 商讨解决各项质量管理问题。
6. 协调各部门问题的协商。
7. 研究改进有关质量管理事宜。

(二) 委员、执行秘书及干事的职责：

1. 委员

- (1) 教育员工质量管理观念，负起推行全面质量管理的责任。
- (2) 执行会议的决定。
- (3) 出席会议报告，决定执行情况。
- (4) 提出改善质量的建议，且事先应以书面提出。

2. 执行秘书

- (1) 有关委员会会议的筹备事项。
- (2) 决定的推行及追踪执行情况。
- (3) 处理委员会有关会务。

3. 干事

- (1) 协助执行秘书处理会务。
- (2) 记录委员会会议讨论事项。

四、会议

(一) 会议由主任委员召集主持，如主任委员因公不能出席，应由副主任委员主持。

(二) 会议每月召开一次，暂定每月第二周的周二下午两点召开，地点在会议室，如遇假日或其他原因不能召开，应变更日期，时间另行通知。

(三) 除定期会议外，必要时由各委员或执行秘书依实际需要，以书面形式呈报主任委员核准后召开临时会议。

(四) 有关会议筹备事项由执行秘书负责：

1. 会议各有关资料均应于开会前准备齐全。
2. 于开会前一周内，搜集各委员的书面建议方案，印发作为会议资料。
3. 每次会议均做成记录，呈主任委员审核后，分发各委员执行，并视需要分发有关人员或公布。

五、本组织章程，经质量管理委员会核定后实施，修改时亦同



QC（质量管理）的七种工具

一、质量管理是国际竞争力的原动力

全面质量管理已是当前业界发展的趋势。自第一次石油危机以来，日本在经济方面的表现实在是可圈可点，其国际经济力的强盛，如今已成为世人瞩目的焦点。

尤其在质量或产品功能方面所表现的优异性及高度的生产率，这都归功于他们在全面质量管理及个体质量管理方面的努力，建立了日本式的质量管理，在国际上打下了相当高的知名度。

质量管理（Quality Control）是美国贝尔电话研究所的舒哈特博士于 1931 年发表了“工业产品的经济性质量管理”一书以后，这一概念在全世界流行开来。

而 QC 概念引进日本也相当早，1951 年戴明博士到日本将统计性质量管理，将 SQC（Statistical Quality Control）介绍到日本。

所谓“质量管理”，在日本工业规格 JIS 8101 里就明白地定义为“以经济的方法制造出合乎顾客需求的产品的生产体系。由于近代的质量管理是采用统计方法的原因，因此特别称之为统计性质量管理”。

总的来说，就是通过开发、生产、销售能够巧妙地掌握顾客的需求，让他们买到满意的产品，整个企业都要以此为目标，使这项任务更有效率地进行。

二、QC 的概念及其七种工具

在 QC 里“质量”事实上有两种意义。一种为商品或服务的质量，另一种为作

业的质量。整个企业要设法掌握这种质量的概念,并进行企业的体质改善,亦即全面质量管理 TQC (Total Quality Control)。

无论如何,企业在采取质量管理时,务必要懂得把这种 QC 的理念带入 PDCA (Plan-Do-Check-Action) 的行为管理的循环模式来实际执行。在此所提的 QC 理念如下所述。

1. 凡事要以数据或资料来进行判断,以事实为根据然后付诸行动。
2. 要以行为管理的循环模式 (PDCA) 来推进。
3. 必须重视过程胜于结果。
4. 要注意不均衡的现象。
5. 要采取重点执行。
6. 不要被表面的现象所迷惑,要探究其中的原因。

必须像上述这样的做法,以 QC 的理念为根本,来实践质量管理的活动,因而在分析事物的事实,采取正确的行动上,就必须具备工具进行应用,这就是指 QC 的实行要领图或表格。

利用这些表格或图示可以分析现况,进行改善作业的方法。而这些应用的工具大体有七种图表或表格,因此又称之为“QC 七大工具”(见附表 1),列举如下:

1. 审核表
2. 层次检查表
3. 柱状统计图 (差数分布图)
4. 重点分析图
5. 关系分布图
6. 特性要素图
7. 管理图及表格

运用上述的这七种 QC 的工具,我们可以根据事实来进行现况分析,据此决定重点目标,彻底地执行。这样就能生产出质量更能令顾客满意的产品了。