

从「如何做」走向「如何更有效地做」的解决方案

质量管理

流程设计与工作标准

(第2版)

王景峰◎编著

流程化

责任明确的管理业务流程

标准化

科学规范的工作执行标准

工具化

拿来即用的模板与范例

实务化

切合实际的执行方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理流程与工作标准系列

质量管理 流程设计与工作标准

(第2版)

王景峰 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

质量管理流程设计与工作标准 / 王景峰编著. -- 2
版. -- 北京: 人民邮电出版社, 2012.4
(弗布克管理流程与工作标准系列)
ISBN 978-7-115-27496-0

I. ①质… II. ①王… III. ①企业管理: 质量管理
IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第018620号

内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式介绍了企业质量管理部门的各项工作流程, 包括质量目标与计划管理、产品设计质量管理、进料检验与外协质量管理、生产设备质量管理、制程检验管理、质量控制管理、产品检验管理、质量信息与质量改进管理、质量体系管理、质量成本管理、售后服务质量管理、检测仪器设备管理、外部检验管理等 13 大事项的 81 个流程, 流程步骤清晰, 执行主体明确, 各个部门的具体工作任务一目了然, 具有很强的可操作性。

本书适合企业中高层管理人员、质量管理人员、质量管理流程设计者、培训和管理咨询人员、高等院校管理专业师生阅读、使用。

弗布克管理流程与工作标准系列

质量管理流程设计与工作标准 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 王景峰
责任编辑 刘 盈
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 20.5 2012 年 4 月第 2 版
字数: 185 千字 2012 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27496-0

定价: 50.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理流程与工作标准系列”第2版序

“弗布克管理流程与工作标准系列”图书上市5年以来，赢得了广大读者的认可与好评。他们对本系列图书中的**矩阵式流程图**以及配套的**工作执行标准**等内容给予了高度评价；同时，针对书中流程内容的应用、流程图的细节处理等问题也提出了中肯的批评和有效的改进建议，在此我们深表感谢！

为了更好地满足读者的实际需求，我们在充分考虑和研究了读者反映的问题与意见后，对本系列图书进行了流程事项的增补、拆分和工作标准的重新梳理，并增加了流程执行绩效的考核说明等内容。

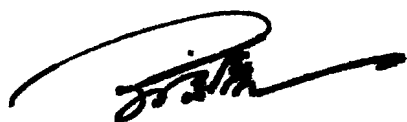
此次改版工作涉及本系列16本第一版图书中的9本，并且，在后续工作中，我们还将继续增加系列图书的品种数，以便读者能够将流程管理应用到企业的每一个具体事项和具体环节。

本系列图书旨在解决中国企业管理中的**细节执行**问题，倡导**标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化**这一“六化合一”的管理思想，提供相应的操作范例，力求从最基础、最实务的层面，为企业推进规范化管理进程提供帮助与指导。

将每项工作的程序与标准确定下来，不但能为企业的绩效考核提供依据，也能为划分每个部门、每位员工的责任提供依据，从而明确各自的责任范围和界限，避免发生互相推诿的情况。同时，标准化的工作程序大大增强了企业每个部门、每位员工的责任意识，让其更好地对自己的事情负责。只有每位员工都对自己的工作负起责任，企业的执行能力才能得到提升，企业的竞争力也才能永续。

值得指出的是，本系列图书提供的**管理流程**和**工作标准**主要针对企业管理中的细节问题、具体问题，通过对这些问题的解决及工作标准的制定，帮助企业“**标准化**”和“**量化**”各个岗位的工作内容，为企业的绩效考核提供合理、有效的依据。

推行流程化和标准化管理可以使企业做到“人与事的完美结合”。流程的规范化和工作的标准化能够促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效去做”转变，这一转变必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，进而从整体上提高企业的运营效率。

A stylized handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping initial stroke followed by several smaller, connected characters.

2012 年 1 月

前言

《质量管理流程设计与工作标准》(第2版)是“弗布克管理流程与工作标准系列”图书中的一本。本书围绕质量管理流程的设计,配以相应的工作标准,将质量管理事项的执行工作落实到具体的流程中,既为企业解决了“由谁做”、“做什么”的问题,也进一步解决了“如何有效地做”的问题。

在《质量管理流程设计与工作标准》第1版的基础上,我们对本书作了如下修订和补充。

一、重新构建质量管理流程体系

1. 在整体内容结构上,重新梳理了原书中有关流程的顺序,理顺了质量管理的工作内容,使流程的设计更加符合企业的实际情形。具体内容包括质量目标与计划管理、产品设计质量管理、进料检验与外协质量管理、生产设备质量管理、制程检验管理、质量控制管理、产品检验管理、质量信息与质量改进管理、质量体系管理、质量成本管理、售后服务质量管理、检测仪器设备管理、外部检验管理等13个大的工作事项。

2. 基于梳理后的质量管理流程体系,结合企业推行流程管理的实际需要,本书增补了产品设计质量管理、外协质量管理、生产设备质量管理等方面的17个新流程,进一步细化了质量管理的具体工作事项,使重新构建的质量管理流程更加全面、详细,以便于企业将流程管理应用到质量管理的每一个具体事项上。

3. 为方便企业推行流程管理或流程改造,本书每一章都新设一节,在介绍流程设计之前,先对流程设计的目的或流程在企业中发挥的作用加以说明,并理清本章各流程之间的内在逻辑关系,为企业选用相关流程时提供决策依据。

二、梳理细化每个流程的具体内容

1. 对于某一具体流程的设计,本书在延续了第1版设计思路的基础上,按照企业运行实际,重新梳理或更新了流程的步骤,进一步细化、补充了流程中节点事项的工作标准,使修订后的流程、工作标准更加符合质量管理的实际工作需要,方便读者“拿来即用”。

2. 本书还针对质量管理流程中关键事项的落实与执行，设计了相应的考核指标与操作说明，对流程中关键事项的执行效果提供考核依据，进而确保了流程管理与工作的标准化，为企业推行流程管理提供了有力的保障。

随着企业管理水平的不断提高，企业的流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本书时可以参考以下建议。

1. 对于本书中提供的质量管理流程与工作标准，读者可以根据所在企业的实际情况加以适当修改或重新设计，使之更加符合本企业的情况。

2. 读者可以本书中的流程作为参照，将所在企业每个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩、流程再造，进而实现提高企业运营效率的目的。

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变，高效管理，高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

最后，衷心希望“弗布克管理流程与工作标准系列”图书能够给各个企业提供流程管理方面的先进理念和实务层面的解决方案。

在本书改版的过程中，资源中心的杨扬、孙立宏、阎晓霞、李娴、张萌萌、刘井学、孙宗坤、刘伟负责资料的搜集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍、唐娟负责流程图表的制作和编排，姜巧萍、姚小凤、李艳负责审定本书的部分流程，全书由王景峰统撰定稿。

目 录

第 1 章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	3
1.1.1 什么是流程	3
1.1.2 什么是流程再造	3
1.1.3 流程设计或再造的基础	4
1.1.4 流程管理对企业的意义	4
1.2 流程图的绘制与管理	5
1.2.1 流程图绘制原则	5
1.2.2 选择“关键流程”	5
1.2.3 流程图绘制方法	8
1.2.4 流程图的管理与实施	11
第 2 章 质量目标与计划管理	13
2.1 质量目标与计划管理流程设计	15
2.1.1 流程目的说明	15
2.1.2 流程结构设计	15
2.2 质量方针管理流程与工作标准	16
2.2.1 质量方针管理工作流程图	16
2.2.2 质量方针管理工作标准	17
2.2.3 流程关键事项与考核说明	18
2.3 质量目标制定工作流程与工作标准	19
2.3.1 质量目标制定工作流程图	19
2.3.2 质量目标制定工作标准	20
2.3.3 流程关键事项与考核说明	21

2.4 质量目标管理工作流程与工作标准	22
2.4.1 质量目标管理工作流程图	22
2.4.2 质量目标管理工作标准	23
2.4.3 流程关键事项与考核说明	25
2.5 质量计划管理工作流程与工作标准	26
2.5.1 质量计划管理工作流程图	26
2.5.2 质量计划管理工作标准	27
2.5.3 流程关键事项与考核说明	28

第3章 产品设计质量管理 29

3.1 产品设计质量管理流程设计	31
3.1.1 流程目的说明	31
3.1.2 流程结构设计	31
3.2 产品质量设计管理流程与工作标准	32
3.2.1 产品质量设计管理工作流程图	32
3.2.2 产品质量设计管理工作标准	33
3.2.3 流程关键事项与考核说明	34
3.3 工艺设计质量管理工作流程与工作标准	35
3.3.1 工艺设计质量管理工作流程图	35
3.3.2 工艺设计质量管理工作的标准	36
3.3.3 流程关键事项与考核说明	38
3.4 工艺装备质量管理工作流程与工作标准	39
3.4.1 工艺装备质量管理流程图	39
3.4.2 工艺装备质量管理工作的标准	40
3.4.3 流程关键事项与考核说明	42
3.5 样品试制工作管理流程与工作标准	43
3.5.1 样品试制工作管理流程图	43
3.5.2 样品试制工作管理工作标准	44
3.5.3 流程关键事项与考核说明	46
3.6 质量标准制定管理流程与工作标准	47
3.6.1 质量标准制定管理流程图	47

3.6.2	质量标准制定管理工作标准	48
3.6.3	流程关键事项与考核说明	49
3.7	质量攻关工作流程与工作标准	50
3.7.1	质量攻关工作流程图	50
3.7.2	质量攻关工作标准	51
3.7.3	流程关键事项与考核说明	52
第4章	进料检验与外协质量管理	53
4.1	进料检验与外协质量管理流程设计	55
4.1.1	流程目的说明	55
4.1.2	流程结构设计	55
4.2	进料检验工作流程与工作标准	56
4.2.1	进料检验工作流程图	56
4.2.2	进料检验工作标准	57
4.2.3	流程关键事项与考核说明	58
4.3	进料检验状态标识工作流程与工作标准	59
4.3.1	进料检验状态标识工作流程图	59
4.3.2	进料检验状态标识工作标准	60
4.3.3	流程关键事项与考核说明	60
4.4	零部件样件检验工作流程与工作标准	61
4.4.1	零部件样件检验工作流程图	61
4.4.2	零部件样件检验工作标准	62
4.4.3	流程关键事项与考核说明	63
4.5	零部件理化检验工作流程与工作标准	64
4.5.1	零部件理化检验工作流程图	64
4.5.2	零部件理化检验工作标准	65
4.5.3	流程关键事项与考核说明	66
4.6	外协制程质量监管工作流程与工作标准	67
4.6.1	外协制程质量监管工作流程图	67
4.6.2	外协制程质量监管工作标准	68
4.6.3	流程关键事项与考核说明	69

4.7 外协商质量检验工作流程与工作标准	70
4.7.1 外协商质量检验工作流程图	70
4.7.2 外协商质量检验工作标准	71
4.7.3 流程关键事项与考核说明	72
4.8 外协质量问题处理流程与工作标准	73
4.8.1 外协质量问题处理流程图	73
4.8.2 外协质量问题处理工作标准	74
4.8.3 流程关键事项与考核说明	75
4.9 供应商产品批准工作流程与工作标准	76
4.9.1 供应商产品批准工作流程图	76
4.9.2 供应商产品批准工作标准	77
4.9.3 流程关键事项与考核说明	78
4.10 供应商评价工作流程与工作标准	79
4.10.1 供应商评价工作流程图	79
4.10.2 供应商评价工作标准	80
4.10.3 流程关键事项与考核说明	81

第5章 生产设备质量管理 83

5.1 生产设备质量管理流程设计	85
5.1.1 流程目的说明	85
5.1.2 流程结构设计	85
5.2 设备采购质量评价流程与工作标准	86
5.2.1 设备采购质量评价流程图	86
5.2.2 设备采购质量评价工作标准	87
5.2.3 流程关键事项与考核说明	88
5.3 设备安装质量管理流程与工作标准	89
5.3.1 设备安装质量管理流程图	89
5.3.2 设备安装质量管理的工作标准	90
5.3.3 流程关键事项与考核说明	91
5.4 设备调试质量管理流程与工作标准	92
5.4.1 设备调试质量管理流程图	92

5.4.2	设备调试质量管理工作标准	93
5.4.3	流程关键事项与考核说明	94
5.5	设备技术状态监控流程与工作标准	95
5.5.1	设备技术状态监控流程图	95
5.5.2	设备技术状态监控工作标准	96
5.5.3	流程关键事项与考核说明	97
5.6	设备故障分析处理流程与工作标准	98
5.6.1	设备故障分析处理流程图	98
5.6.2	设备故障分析处理工作标准	99
5.6.3	流程关键事项与考核说明	100
5.7	设备点检质量管理流程与工作标准	101
5.7.1	设备点检质量管理流程图	101
5.7.2	设备点检质量管理工作标准	102
5.7.3	流程关键事项与考核说明	103
第6章	制程检验管理	105
6.1	制程检验管理流程设计	107
6.1.1	流程目的说明	107
6.1.2	流程结构设计	107
6.2	制程质量管理 workflow 与工作标准	108
6.2.1	制程质量管理 workflow 图	108
6.2.2	制程质量管理 work standard	109
6.2.3	流程关键事项与考核说明	110
6.3	制程质量分析 workflow 与工作标准	111
6.3.1	制程质量分析 workflow 图	111
6.3.2	制程质量分析 work standard	112
6.3.3	流程关键事项与考核说明	113
6.4	质量指标报告 workflow 与工作标准	114
6.4.1	质量指标报告 workflow 图	114
6.4.2	质量指标报告 work standard	115
6.4.3	流程关键事项与考核说明	116

6.5 制程质量检验工作流程与工作标准	117
6.5.1 制程质量检验工作流程图	117
6.5.2 制程质量检验工作标准	118
6.5.3 流程关键事项与考核说明	119
6.6 制程质量异常处理流程与工作标准	120
6.6.1 制程质量异常处理流程图	120
6.6.2 制程质量异常处理工作标准	121
6.6.3 流程关键事项与考核说明	122

第7章 质量控制管理 123

7.1 质量控制管理流程设计	125
7.1.1 流程目的说明	125
7.1.2 流程结构设计	125
7.2 质量控制管理工作流程与工作标准	126
7.2.1 质量控制管理工作流程图	126
7.2.2 质量控制管理工作标准	127
7.2.3 流程关键事项与考核说明	128
7.3 采购质量控制工作流程与工作标准	129
7.3.1 采购质量控制工作流程图	129
7.3.2 采购质量控制工作标准	130
7.3.3 流程关键事项与考核说明	131
7.4 日常质量管理工作流程与工作标准	132
7.4.1 日常质量管理工作流程图	132
7.4.2 日常质量管理工作标准	133
7.4.3 流程关键事项与考核说明	134
7.5 生产质量管理工作流程与工作标准	135
7.5.1 生产质量管理工作流程图	135
7.5.2 生产质量管理工作标准	136
7.5.3 流程关键事项与考核说明	137
7.6 工序质量控制工作流程与工作标准	138
7.6.1 工序质量控制工作流程图	138

7.6.2 工序质量控制工作标准.....	139
7.6.3 流程关键事项与考核说明.....	140
7.7 质量记录控制工作流程与工作标准.....	141
7.7.1 质量记录控制工作流程图.....	141
7.7.2 质量记录控制工作标准.....	142
7.7.3 流程关键事项与考核说明.....	143
7.8 质量纠纷处理工作流程与工作标准.....	144
7.8.1 质量纠纷处理工作流程图.....	144
7.8.2 质量纠纷处理工作标准.....	145
7.8.3 流程关键事项与考核说明.....	146
7.9 质量违纪处理工作流程与工作标准.....	147
7.9.1 质量违纪处理工作流程图.....	147
7.9.2 质量违纪处理工作标准.....	148
7.9.3 流程关键事项与考核说明.....	149
7.10 质量责任仲裁管理工作流程与工作标准.....	150
7.10.1 质量责任仲裁管理工作流程图.....	150
7.10.2 质量责任仲裁管理工作标准.....	151
7.10.3 流程关键事项与考核说明.....	152
7.11 内部质量评比工作流程与工作标准.....	153
7.11.1 内部质量评比工作流程图.....	153
7.11.2 内部质量评比工作标准.....	154
7.11.3 流程关键事项与考核说明.....	155
7.12 质量检验和处理工作流程与工作标准.....	156
7.12.1 质量检验和处理工作流程图.....	156
7.12.2 质量检验和处理工作标准.....	157
7.12.3 流程关键事项与考核说明.....	158
7.13 零部件抽查评定工作流程与工作标准.....	159
7.13.1 零部件抽查评定工作流程图.....	159
7.13.2 零部件抽查评定工作标准.....	160
7.13.3 流程关键事项与考核说明.....	161

第8章 产品检验管理	163
8.1 产品检验管理流程设计	165
8.1.1 流程目的说明	165
8.1.2 流程结构设计	165
8.2 检验计划签审工作流程与工作标准	166
8.2.1 检验计划签审工作流程图	166
8.2.2 检验计划签审工作标准	167
8.2.3 流程关键事项与考核说明	168
8.3 半成品检验工作流程与工作标准	169
8.3.1 半成品检验工作流程图	169
8.3.2 半成品检验工作标准	170
8.3.3 流程关键事项与考核说明	171
8.4 成品抽样检验工作流程与工作标准	172
8.4.1 成品抽样检验工作流程图	172
8.4.2 成品抽样检验工作标准	173
8.4.3 流程关键事项与考核说明	174
8.5 成品入库送检工作流程与工作标准	175
8.5.1 成品入库送检工作流程图	175
8.5.2 成品入库送检工作标准	176
8.5.3 流程关键事项与考核说明	177
8.6 企业样品检验工作流程与工作标准	178
8.6.1 企业样品检验工作流程图	178
8.6.2 企业样品检验工作标准	179
8.6.3 流程关键事项与考核说明	180
8.7 工厂出货检验工作流程与工作标准	181
8.7.1 工厂出货检验工作流程图	181
8.7.2 工厂出货检验工作标准	182
8.7.3 流程关键事项与考核说明	183
8.8 不合格品管理工作流程与工作标准	184
8.8.1 不合格品管理工作流程图	184

8.8.2 不合格品管理工作标准·····	185
8.8.3 流程关键事项与考核说明·····	186
8.9 不合格现象分析工作流程与工作标准·····	187
8.9.1 不合格现象分析工作流程图·····	187
8.9.2 不合格现象分析工作标准·····	188
8.9.3 流程关键事项与考核说明·····	189
8.10 产品质量处罚工作流程与工作标准·····	190
8.10.1 产品质量处罚工作流程图·····	190
8.10.2 产品质量处罚工作标准·····	191
8.10.3 流程关键事项与考核说明·····	192

第9章 质量信息与质量改进管理····· 193

9.1 质量信息与质量改进管理流程设计·····	195
9.1.1 流程目的说明·····	195
9.1.2 流程结构设计·····	195
9.2 质量数据统计工作流程与工作标准·····	196
9.2.1 质量数据统计工作流程图·····	196
9.2.2 质量数据统计工作标准·····	197
9.2.3 流程关键事项与考核说明·····	198
9.3 质量信息传递工作流程与工作标准·····	199
9.3.1 质量信息传递工作流程图·····	199
9.3.2 质量信息传递工作标准·····	200
9.3.3 流程关键事项与考核说明·····	201
9.4 日常质量信息处理工作流程与工作标准·····	202
9.4.1 日常质量信息处理工作流程图·····	202
9.4.2 日常质量信息处理工作标准·····	203
9.4.3 流程关键事项与考核说明·····	204
9.5 市场质量反馈信息处理流程与工作标准·····	205
9.5.1 市场质量反馈信息处理流程图·····	205
9.5.2 市场质量反馈信息处理工作标准·····	206
9.5.3 流程关键事项与考核说明·····	207

9.6 生产质量信息反馈处理流程与工作标准	208
9.6.1 生产质量信息反馈处理流程图	208
9.6.2 生产质量信息反馈处理工作标准	209
9.6.3 流程关键事项与考核说明	210
9.7 质量改进工作管理流程与工作标准	211
9.7.1 质量改进工作管理流程图	211
9.7.2 质量改进工作标准	212
9.7.3 流程关键事项与考核说明	213
9.8 质量纠正/预防工作流程与工作标准	214
9.8.1 质量纠正/预防工作流程图	214
9.8.2 质量纠正/预防工作标准	215
9.8.3 流程关键事项与考核说明	216
第10章 质量体系管理	217
10.1 质量体系管理流程设计	219
10.1.1 流程目的说明	219
10.1.2 流程结构设计	219
10.2 质量体系认证管理流程与工作标准	220
10.2.1 质量体系认证管理流程图	220
10.2.2 质量体系认证管理工作标准	221
10.2.3 流程关键事项与考核说明	222
10.3 质量体系建立工作流程与工作标准	223
10.3.1 质量体系建立工作流程图	223
10.3.2 质量体系建立工作标准	224
10.3.3 流程关键事项与考核说明	226
10.4 质量体系内审工作流程与工作标准	227
10.4.1 质量体系内审工作流程图	227
10.4.2 质量体系内审工作标准	228
10.4.3 流程关键事项与考核说明	229
10.5 质量体系外审工作流程与工作标准	230
10.5.1 质量体系外审工作流程图	230