



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快！

如何做好 品管部主管

李广泰◎编著



廣東省出版集團
廣東人民出版社



白金书系

岗位业务培训系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快!

如何做好 品管部主管

李广泰◎编著



广西工学院鹿山学院图书馆



d343756

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好品管部主管 / 李广泰编著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 11

(广经企管白金书系: 岗位业务培训系列)

ISBN 978-7-5454-1025-9

I. ①如… II. ①李… 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 (2011) 第 213347 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	16.75
字数	289 000 字
版次	2011 年 11 月第 1 版
印次	2011 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1025-9
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

总序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业经营管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业经营管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见和建议，对该社10年来出版的几百本企业经营管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业经营管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业经营管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事企业经营管

慧的结晶。

2. 简明易懂, 方便实用——改革开放头 20 年, 从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看, 学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是, 实践证明: 由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异, 对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息! 最近 10 年来, 我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合, 创造了许多超越欧美企业的第一业绩, 并总结管理经验, 形成了这套书系的雏形。她来自中国企业, 用于中国企业, 自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战, 讲求实效——多年来, 广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源, 策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动, 又回到企业管理实践和经济活动中去, 服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书, 打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习, 尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点, 反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色, 以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限, 事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的, 因此, 任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的, 他人的经验是无限的, 用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么, 就让我们做一次“开卷有益”的选择吧!

金井露

2011 年 8 月 15 日于华为

前言

找工作的时候，我有文凭、也有证件，可到现场一试，人家嫌没有经验；做管理时，我有胆识，也敢想敢干，可上司总嫌我没有经验；同事们说我，你没生过孩子，不知道肚子痛，这些都是没有经验的表现。

那么，经验是什么呢？

经验是对既往工作的总结的结晶，这其中既要有工作过程，又要有它的结晶，两者缺一不可。

经验是宝贵的，因为它凝聚着曾经奋斗的艰辛、失败的酸楚、血泪与汗水交织的历程。

经验是你过河时搭起的小桥，不仅走过了自己，而且给他人留下了一条便捷之路。

经验是一颗看起来很苦，但吃起来却很甜的果子。

经验是前人栽下来的树，让后人去乘凉，并且用别人的劳动成果营造自己的惬意和幸福。

难道不是吗？亲爱的朋友，当你尽情地享用他人历尽千辛万苦得到的方法、结论和诀窍，顺利而简单地完成自己的工作并得到上司奖赏时，难道不觉得这轻松和容易背后所依靠和利用的是经验吗？！

不错，的确是这样的，这正是现代人明智之举的一种典型表象。

本套丛书正是基于传授经验的目的而编写的，书中所涉及的方法、理念、思想、案例等完全取材于一些国际企业生产现场第一线的实践，是经过多次论证和考验的，真所谓“事实有原形，件件皆可查”。这样做的就是为了给读者提供一些可以拿起来就用，用了就有效的活生生的经验，而决非臆造的故事、空洞的设想。非常适合于企业界的现场主管以及正在努力想做主管的人阅读、学习和参照。当然，这里所说的主管仅仅是对一个职位的叫法而已，至于有的地方叫经理、主任、部长、课长、专员等什么的，都与此属于同一个范畴。

本套丛书所涉及的经验范围包括电子、塑胶、五金、机械、印刷和化工等多

种行业，书的内容是以点带面，深入浅出；风格是图文并茂；原则是看之有物，用之有效。当然，是否真正具备了这些特点，还有待广大读者给予公论。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免有错误和不足之处，恳请有识之士批评指正，多谢。!

编著者

目 录

第 1 章 做品管部主管并不难	1
1 初为人官的时刻	1
1.1 认识品管部	3
1.2 我该先做什么	9
1.3 多多掌握品管要点和技巧	14
2 五花八门的品管会议	16
2.1 日常例会天天开	16
2.2 部门例会每周开	18
2.3 事务性会议及时开	20
2.4 协调性会议适时开	21
2.5 总结性会议定时开	24
2.6 报告性会议按要求开	25
3 品管需要拓展空间	26
3.1 品管链就是我的“关系网”	27
3.2 消除品管隔阂，实现亲密接触	30
3.3 莫让改进付东流	32
4 让上司肯定我的品管能力	35
4.1 我能玩转品管部	36
4.2 上司，我是你的左右臂	39
4.3 品质骄人人不骄	40
5 让下属信赖我的品管天才	41
5.1 我会善待下属	42
5.2 品管工作无戏言	44

5.3	指导品质有方法	47
5.4	品管权责层层授	49
6	持续改良品质之路	51
6.1	忙而不乱的品管工作这样干	53
6.2	充电是必需的	55
6.3	高品质的产品促使公司发展	56
第2章 进料品管是第一关		59
1	IQC, 我叫你干什么	59
1.1	按组别管理 IQC	60
1.2	赋予 IQC 的职责	63
2	IQC 在什么条件下作业	63
2.1	不要错过作业时机	65
2.2	IQC 作业必备	66
3	进料检查有方法	70
3.1	检查流程不能乱	73
3.2	检查节奏步步跟	73
3.3	AQL 要会用	74
3.4	检查结果早处理	78
4	几种特殊情况的处理	79
4.1	检验级别分三级	80
4.2	免检项目的规定方法	81
4.3	如何处理合格批中的不合格品	82
4.4	在供应商处实施检查的规定	83
5	持续改进进料品质	84
5.1	我要评价供应商	84
5.2	建立有效的沟通与联络途径	87
5.3	适时进行品质指导	88
6	审核供应商	89
6.1	初次选择要审核	90
6.2	供应的产品定期审核	100
6.3	过程和体系按计划审核	103

第 3 章 制程晶管是关键	106
1 制程品管管什么	106
2 高效的制程巡回检查	107
2.1 如何设置 IPQC	107
2.2 IPQC 的权责有多大	109
2.3 活用查核表	110
2.4 巧制控制图	111
2.5 当机立断处理制程异常	112
3 从 QC 到 FQC	112
3.1 必需的 FQC (QC)	113
3.2 QC PASSED 由我贴	114
3.3 隔离不良品	115
3.4 复检修理品	116
3.5 我的作业全部有依据	116
第 4 章 品质稽核保品质	118
1 QA 用什么方法保证品质	118
1.1 产品抽检再放行	119
1.2 首件确认减风险	120
1.3 末件对比能保本	123
1.4 一定要发行 CAR	125
1.5 样板管理方法多	126
2 QA 代表顾客	129
2.1 我替顾客提要求	130
2.2 让步也要有尺度	131
3 QA 是老板的侧影	131
3.1 我执行更严格的品质标准	132
3.2 品质比成本更重要	133
3.3 坚决不能出货	134
第 5 章 出货品管保放心	137
1 OQC 的风格	137

1.1	OQC 作业必备条件	138
1.2	OQC 的作业方式	139
1.3	确保品质才能放心出货	141
2	完成 DOCK CHECK, 我说 BYE—BYE	142
2.1	DOCK CHECK 是干什么	143
2.2	DOCK CHECK 不一定在 DOCK	144
2.3	DOCK CHECK 可以由非品管人员做	145
第 6 章 解析品管工程 (QE)		147
1	QE 管什么	147
1.1	制定品管计划	148
1.2	掌管品质标准	149
1.3	分析品管过程	150
1.4	处理品质事故	151
1.5	设置品管器具	152
2	必须用活 QC7 大手法	153
2.1	层别法	154
2.2	柏拉图法 (Pareto)	156
2.3	特性要因图	158
2.4	散布图	161
2.5	直方图	163
2.6	控制图	168
2.7	查核表	175
3	产品质量任你审	177
3.1	及早制定产品审核计划	177
3.2	审核产品需要帮手	179
4	我知道顾客下一步的想法	180
4.1	我把顾客当朋友	180
4.2	想顾客之所想	181
第 7 章 神秘的实验室		182
1	这样的实验室才可以	182
1.1	策划实验室	182

1.2	规划实验项目	183
1.3	配置实验资源	185
2	配备有能力的实验员	186
2.1	实验员资格管理	186
2.2	提升实验员的技能	189
3	现在开始实验准备	191
3.1	制定实验计划	191
3.2	识别实验标准	194
3.3	点检实验设施	195
3.4	准备实验报表	196
4	不同用途的实验项目	198
4.1	环境实验	198
4.2	精密检查	200
4.3	破坏性试验	200
4.4	跌落实验	200
4.5	耐久性实验	201
4.6	安全实验	202
4.7	电磁兼容性 (EMC) 实验	203
4.8	型式实验	203
5	确保实验设施准确和可靠	203
5.1	未校准的设施不能用	204
5.2	日常维护很关键	206
5.3	实验设施慎重修	207
6	实验后物品的处置方法	208
6.1	被实验的产品妥善处理	209
6.2	实验中辅助用品的处理	209
第8章 建立适宜的品管体系		211
1	什么样的品质管理体系最适合	211
1.1	风行的国际标准化体系	212
1.2	权威的行业标准体系	212
1.3	强制的国家/地区标准体系	213
2	让品管体系发挥威力	213

2.1	用于管理有效力	214
2.2	用于质量有能力	216
2.3	用于人员有动力	216
3	策划品质管理体系的组织结构	217
3.1	独立型结构——灵活自如	218
3.2	归口管理型结构——稳健和谐	219
4	审核不仅仅是监督	220
4.1	定期内审	222
4.2	不定期内审	234
4.3	第二方外审	234
4.4	第三方外审	235
5	要及时处理审查结果	237
5.1	不合格事项处理	238
5.2	观察事项处理	239
6	企业永远的追求——持续改进	242
6.1	预防措施防隐患	242
6.2	圆满处理顾客抱怨	244
6.3	推广 QCC (品管圈), 全员搞品质	246
7	来自高层的管理评审	249
7.1	策划管理评审会议	250
7.2	评审结果就是命令	253

第1章 做品管部主管并不难

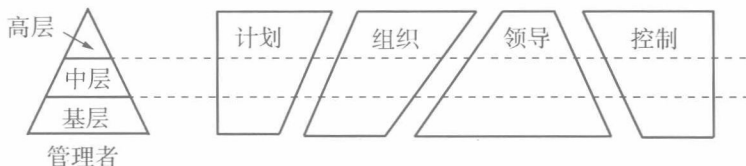
1 初为人官的时刻

没有隆重的典礼，没有随从的拥戴，只是老板领着你，在几分焦躁与怯生生的心情中，你走马上任来到品管部做主管。

坐在位置上，看着凌乱的四周，你本来想说些什么，但在沉思片刻后却又停止。因为你想到先别唐突，还是先多看一看，多思考一下再说，那样也许会有更多的把握把第一炮打响。品管部毕竟是一个比较烦琐的部门，品管品管（频管频管），需要频繁的管理。

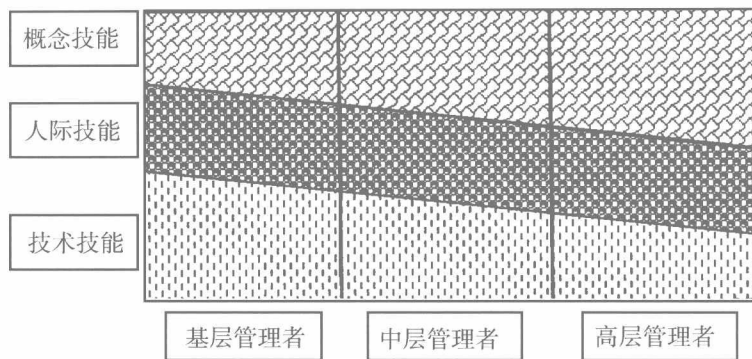
你已经具备了管理的基础知识，明白管理就是：计划、组织、领导、控制的综合体。而且对不同的管理阶层其分配比重也不一样。正如下图所示：

管理者的阶层类别与职能分配比重图：



你还具备一定的管理技能，比如：技术技能、人际技能、概念技能等。这些技能来自于你以前工作的实际经验，并且对不同阶层的管理者其要求是不同的。

管理者的阶层类别与管理技能要求图：



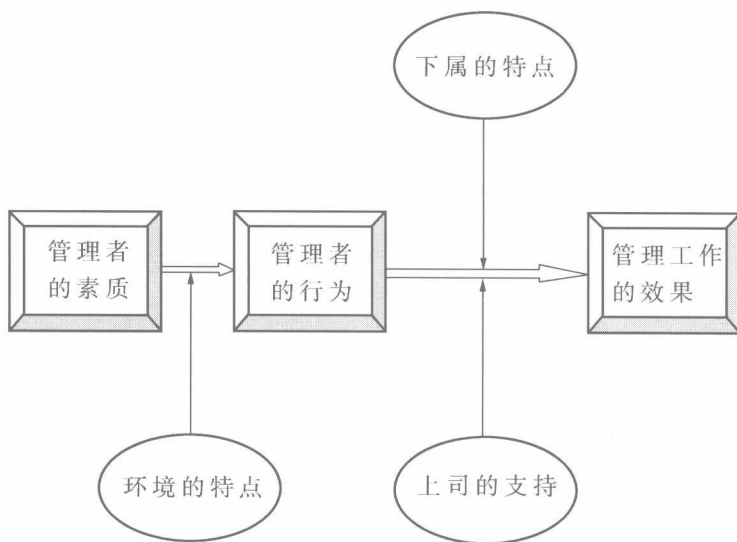
● 技术技能：指业务技术能力，包括专业知识等。

● 人际技能：指对人员管理的能力，包括用人、沟通、交往、训导和处事等。

● 概念技能：指思维、判断和决策的能力，属于抽象的智能运用表现形态。

实施管理活动最重要的是效果，要知道同样的事由不同的人按相同的方法去做其结果也许会不一样。所以，以效果为最终结果而判断和检讨管理过程的有效性是主管人员进行自我检查惯用的手法。

影响管理效果的因素：



作为一个大部门的主管，你同时又是一个综合管理员。面对的事务繁杂，问题多多，行为千姿百态。既要处理事情，又要管理事情的担当者，有时还要抚慰那些带有不同喜怒哀乐的面孔，要让他们在一个不太难堪的环境中服从规定并积

极完成所赋予的任务。这就是你最起码的职责。

你是有能力的，既然清楚你的职责，那现在的问题就是要有的放矢，争取百战百胜。为了百战百胜就必须先知彼知己，想必知己这方面应该问题不大，所以，眼下最关键的就是知彼——即充分熟悉你将要面对的环境。那么，首先应该从下面的事项着手：

- 消除陌生；
- 融于其中；
- 实现主导。

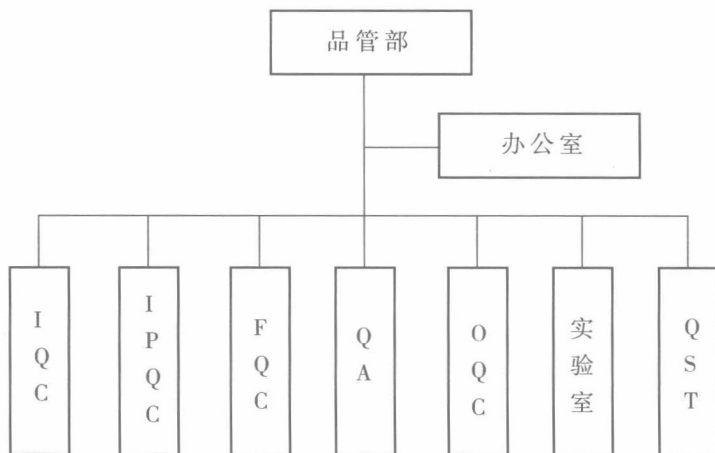
1.1 认识品管部

品管部就是管理品质的部门，有叫质量部的，也有叫 QA 部的，还有叫品保部的等等，不管如何叫法，其实都是在围绕着质量这个中心课题转。她的任务就是管理从进料到出货的生产全过程的品质事务，适当时还包括售后的产品质量和服务。

品管部的人员经常遍布在企业的各个场所，他们做实验、搞检查、稽核品质、确认改善方案等，经常忙得不亦乐乎。出没于生产一线，为的就是保证品质。所以，品管部常常是老板们最器重的部门。当然，也因为品质的复杂性所决定，它又是一个是非之地。

1.1.1 品管部的组成构架

- 方案一：适合规模较大企业的品管部组织构架图



图中的缩写代表以下的含义：

IQC：IN COME QUALITY CONTROL 进料品质管理

IPQC：IN PROCESS QUALITY CONTROL 制程品质管理

FQC：FIAL QUALITY CONTROL 最终品质管理

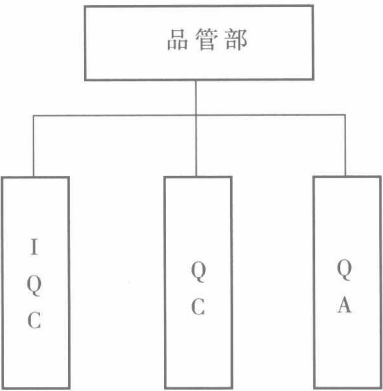
QA：QUALITY AUDIT 品质稽核

OQC：OUT QUALITY CONTROL 出货
品质管理

QST：QUALITY SYSTEM TEAM 品质
体系小组

● 方案二：适合规模较小企业的品管部
组织架构图

备注：右图中的 QC 包含了 IPQC、FQC
的职能，QA 包含了 OQC、QST、实验室的
职能，一些特殊的实验项目发到外部机构执行。



1.1.2 品管部工作流程图

