

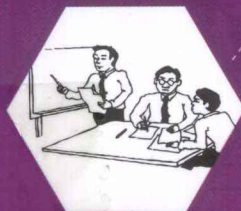
质量管理职位 工作手册



(第3版)

姚小风◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理职位工作手册系列

质量管理职位工作手册

(第3版)

姚小风 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

质量管理职位工作手册 / 姚小风编著. — 3版. —
北京: 人民邮电出版社, 2012.6
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28452-5

I. ①质… II. ①姚… III. ①企业管理—质量管理—
手册 IV. ①F273.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第109901号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面, 对质量管理的各项工作, 包括质量管理部组织管理、质量方针与质量目标管理、供应质量管理、制程质量管理、质量检验管理、质量控制管理、不合格品管理、质量改进管理、质量成本管理及质量体系管理共 10 项内容进行了详细论述。

“工作目标+制度模板+工具表单+工作流程”构成了本书的四大板块, 书中相关流程详细准确、步骤清晰, 将质量管理的各个阶段与各部门的工作管理结合起来, 体现了本书实务性、操作性、工具性的特色。

本书适用于企业质量管理从业人员、中高层管理人员、咨询及企业培训人员、专家学者等。

弗布克管理职位工作手册系列

质量管理职位工作手册 (第 3 版)

-
- ◆ 编 著 姚小风
责任编辑 陈斯雯
执行编辑 付雪婷
 - ◆ 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>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 22 5 2012 年 6 月第 3 版
字数: 250 千字 2012 年 6 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28452-5

定价: 55.00 元 (附光盘)

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

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》
《质量管理职位工作手册（第3版）》
《财务管理职位工作手册（第3版）》
《物流管理职位工作手册（第3版）》
《企划管理职位工作手册（第2版）》
《招商管理职位工作手册（第2版）》
《项目管理职位工作手册（第2版）》
《酒店管理职位工作手册（第2版）》
《客户服务管理职位工作手册（第2版）》
《人力资源管理职位工作手册（第3版）》
《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之与本企业的实际情况相适应。
2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。
3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《质量管理职位工作手册（第3版）》是“弗布克管理职位工作手册系列”中的一本。本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对质量管理的各项工作，包括质量管理部组织管理、质量方针与质量目标管理、供应质量管理、制程质量管理、质量检验管理、质量控制管理、不合格品管理、质量改进管理、质量成本管理和质量体系管理共10项内容进行了详细论述。

《质量管理职位工作手册》第1、2版上市几年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对图书的实用性给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题、遗漏的事项等也提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，结合市场调研的结果，我们对《质量管理职位工作手册（第2版）》进行了改版，使原书中的内容更符合读者实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在第2版的基础上，我们做了如下修订和补充。

1. 重新梳理工作目标与工作事项

重新梳理了质量管理的工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标与事项的对应更加清晰。

2. 增加了诸多事项的工作流程

本书分别对供应质量管理、制程质量管理、质量检验管理、质量控制管理、不合格品管理、质量改进管理、质量成本管理和质量体系管理的相关章节增加了13个流程，对各工作事项的具体操作进行了进一步细化。

3. 更新并增加了部分制度模板、工具表单

本次改版根据岗位及工作事项的补充，对全书的制度模板、工具表单进行了全面梳理。

(1) 更新并增加了部分制度模板、工具表格。

(2) 进一步细化了部分制度的内容，使制度模板、工具表单更具条理性、实用性和针

对性，便于读者阅读和使用。

4. 简化并美化了工作知识准备的内容

本次改版针对质量管理各职位对应的工作事项，精简了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的素材，使工作知识准备的内容更加简单、实用；同时，在内容表现形式上，穿插运用了图形、表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读和使用。

5. 对部分流程、制度、表单提供电子文件，方便读者“拿来即用”

本书编者精心为读者准备了配套光盘，收录书中部分流程、制度、表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的制度模板、工作流程、工具表单修改套用，以使其更符合企业实际，进一步改进相关管理职位的工作效果。

在本书编写的过程中，资源中心的孙立宏、刘井学、程富建、孙宗坤、杨扬负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、李苏洋、王玉凤负责数字图表的编排，李育蔚、程淑丽参与修订了本书的第一、二章，付伟、韩伟静参与修订了本书的第三、四章，袁燕华、胡庆华参与修订了本书的第五、六、七章，陈永涛、王瑞永参与修订了本书的第八章，刘伟、金成哲参与修订了本书的第九、十章，刘柏华、金青龙参与修订了本书的第十一章，全书由姚小风统撰定稿。

目 录

第一章 质量管理部职责描述	1
第一节 质量管理部的职能、工作目标与职责	3
一、质量管理部的职能	3
二、质量管理部的工作目标	3
三、质量管理部的工作职责	4
第二节 质量管理部主要岗位工作职责	5
一、质量管理部经理	5
二、质量控制主管	6
三、质量检验主管	7
四、质量体系主管	8
五、质量控制专员	9
六、进料检验专员	10
七、制程检验专员	11
八、成品检验专员	12
九、质量体系专员	13
第二章 质量管理部组织管理	15
第一节 工作目标与工作事项描述	17
一、组织管理工作目标	17
二、达成目标的两个工作事项	17
(一) 质量管理组织结构设计	17
(二) 质量管理制度体系设计	18
第二节 组织管理工作细化执行	19
一、工作知识准备	19
(一) 质量管理组织结构设计原则	19
(二) 质量管理组织结构设计步骤	20

二、质量管理部组织管理工作模板	21
(一) 常规质量管理部组织结构设计模板	21
(二) 不同规模质量管理部组织结构模板	22
(三) 不同行业质量管理部组织结构模板	24
(四) 质量管理部组织管理制度模板	25
(五) 产品质量责任管理制度模板	28
(六) 质量经理工作责任制度模板	31
(七) 企业质量会议管理制度模板	33
(八) 质量管理教育培训办法模板	36
三、质量管理部组织管理工具表单	36
(一) 质量管理工作计划表	36
(二) 质量目标达成计划表	37
(三) 质量培训年度计划表	37
(四) 竞争产品质量比较表	37
(五) 质量计划实施情况检查表	38

第三章 质量方针与质量目标管理 39

第一节 工作目标与工作事项描述 41

一、质量方针与质量目标管理工作目标	41
二、达成目标的两个工作事项	41
(一) 质量方针管理	41
(二) 质量目标管理	42

第二节 质量方针管理细化执行 42

一、质量方针管理工作知识准备	42
(一) 制定质量方针的原则	42
(二) 制定质量方针的程序	43
(三) 质量方针包含的内容	43
(四) 质量方针实施控制标准	44
二、质量方针管理工作模板	46
(一) 食品加工企业质量方针模板	46
(二) 工程机械企业质量方针模板	47
(三) 质量方针管理控制程序模板	47
三、质量方针管理工具表单	49

(一) 质量方针实施对策表	49
(二) 质量方针实施评审表	49
四、质量方针管理工作流程	50
第三节 质量目标管理细化执行	51
一、质量目标管理工作知识准备	51
(一) 制定质量目标的程序	51
(二) 质量目标必须满足的要求	51
(三) 质量目标实施过程控制标准	52
二、质量目标管理工作模板	55
(一) 电器制造企业质量目标模板	55
(二) 工程机械企业质量目标模板	56
(三) 质量目标管理控制程序模板	56
三、质量目标管理工具表单	58
(一) 部门(车间)质量目标展开表	58
(二) 质量目标管理统计月报表	58
(三) 质量目标分解实施评审表	59
四、质量目标管理工作流程	60
第四章 供应质量管理	61
第一节 工作目标与工作事项描述	63
一、供应质量管理工作目标	63
二、达成目标的三个工作事项	63
(一) 采购活动控制	63
(二) 进料检验管理	64
(三) 供应商管理	64
第二节 供应质量管理工作的细化执行	64
一、供应质量管理工作的知识准备	64
(一) 建立供应质量管理体系	64
(二) 选择合格供应商的步骤	65
(三) 供应商管理与关系维护	66
二、供应质量管理工作的模板	68
(一) 采购质量控制程序模板	68
(二) 进料检验控制程序模板	70

(三) 进料检验控制标准模板	72
(四) 进料验收管理办法模板	73
(五) 外协质量控制办法模板	75
(六) 紧急放行控制作业标准模板	77
(七) 供应商管理控制程序模板	78
(八) 供应商评定管理办法模板	80
(九) 供应商质量保证协议模板	82
三、供应质量管理工具表单	83
(一) 质量检验委托单	83
(二) 零件采购质量验收单	83
(三) 原辅料检验报告表	83
(四) 材料试用检验通知单	84
(五) 设备采购验收明细单	84
(六) 特采/让步使用申请单	85
(七) 进厂检验情况日报表	85
(八) 供应商基本资料表	85
(九) 供应商质量评价表	86
(十) 合格供应商考核表	87
(十一) 供应商综合评审表	87
(十二) 供应商质量管理检查表	89
四、供应质量管理工作流程	90
(一) 进料检验工作流程	90
(二) 紧急放行工作流程	91
(三) 检验状态标识流程	92
(四) 供应商质量管理工作流程	93

第五章 制程质量管理 95

第一节 工作目标与工作事项描述 97

一、制程质量管理工作目标 97

二、达成目标的两个工作事项 97

(一) 制程质量控制 97

(二) 工序质量控制 98

第二节 制程质量控制细化执行 99

一、制程质量控制工作模板	99
(一) 制程质量管理方法模板	99
(二) 制程物料质量管理方法模板	101
(三) 产品包装质量管理方法模板	103
(四) 制程质量异常处理方法模板	104
二、制程质量控制工具表单	105
(一) 制程作业检查表	105
(二) 生产条件通知单	106
(三) 生产事前检查表	106
(四) 制程质量异常记录表	106
(五) 制程质量检验标准表	107
(六) 产品质量检验记录表	107
(七) 产品返工返修记录表	107
(八) 质量因素变动明细表	107
(九) 操作标准变更通知单	108
(十) 生产过程检验标准表	108
(十一) 产品质量抽查记录	108
三、制程质量控制工作流程	109
(一) 制程检验工作流程	109
(二) 制程物料质量控制工作流程	110
(三) 产品包装质量控制工作流程	111
(四) 制程质量异常处理工作流程	112
(五) 质量分析统计工作流程	113
(六) 质量指标报告工作流程	114
第三节 工序质量控制细化执行	115
一、工作知识准备	115
(一) 工序质量概述	115
(二) 工序控制方法	115
(三) 工序因素控制	116
(四) 工序质量控制点	117
二、工序质量管理工作模板	118
(一) 工艺文件编制管理办法模板	118
(二) 工序质量审核管理标准模板	120

(三) 工序质量控制点管理标准模板	122
三、工序质量控制工具表单	124
(一) 工序质量分析表	124
(二) 工序质量评定表	125
(三) 工序质量跟踪卡	125
(四) 工序控制点明细表	126
(五) 工序质量审核记录表	126
(六) 检验工序作业指导书	126
(七) 工序质量检验评定表	127
(八) 工序操作标准通知单	128
(九) 工序质量异常报告表	128
四、工序质量控制工作流程	129
(一) 工艺文件评审工作流程	129
(二) 工序质量控制工作流程	130
(三) 工序质量检验工作流程	131

第六章 质量检验管理 133

第一节 工作目标与工作事项描述 135

一、质量检验管理工作目标	135
二、达成目标的三个工作事项	135
(一) 编制质量检验标准	135
(二) 质量检验工作实施	135
(三) 质量检验结果处理	136

第二节 质量检验管理工作细化执行 136

一、质量检验工作知识准备	136
(一) 质量检验主要职能	136
(二) 质量检验方式分类	137
二、质量检验管理工作模板	139
(一) 质量检验规程模板	139
(二) 工艺装备检验规程模板	140
(三) 质量检验误差管理办法模板	142
(四) 质量器具管理办法模板	144
三、质量检验管理工具表单	148

(一) 试验委托单	148
(二) 试验报告单	148
(三) 检验通知单	148
四、质量检验管理工作流程	149
(一) 检验计划签审工作流程	149
(二) 工厂出货送检工作流程	150
(三) 质量器具管理工作流程	151
第三节 成品检验管理工作细化执行	152
一、成品检验工作知识准备	152
(一) 成品检验工作内容	152
(二) 编制成品检验标准	152
(三) 成品检验控制程序	153
二、成品检验管理工作模板	154
(一) 成品质量检验办法模板	154
(二) 成品质量测试标准模板	156
(三) 样品试制检验管理办法模板	159
三、成品检验管理工具表单	160
(一) 产品质量标准表	160
(二) 产品抽查汇总表单	161
(三) 待出厂产品检验表	161
(四) 产品出厂检验表单	161
(五) 产品质量检验报告	162
(六) 产品质量问题统计表	162
四、成品检验管理工作流程	163
(一) 成品抽样检验工作流程	163
(二) 成品入库送检工作流程	164
(三) 产品样品检验工作流程	165
第七章 质量控制管理	167
第一节 工作目标与工作事项描述	169
一、质量控制管理工作目标	169
二、达成目标的四个工作事项	169
(一) 建立质量责任管理体系	169

(二) 实施全面质量控制	170
(三) QC 小组的管理	171
(四) 5S 现场管理推行	171
第二节 质量控制管理工作细化执行	172
一、质量控制工作知识准备	172
(一) PDCA 质量工作环	172
(二) 质量控制常用工具	172
二、质量控制管理工作模板	175
(一) 质量控制制度模板	175
(二) 质量控制三检制模板	178
(三) 质量事故处理办法模板	180
(四) 质量日常检查制度模板	182
三、质量控制管理工具表单	185
(一) 内部质量监督评审表	185
(二) 质量管理标准表	185
(三) 产品质量管理表	186
(四) 质量因素变动表	186
四、质量控制管理工作流程	187
(一) 质量控制管理工作流程	187
(二) 质量标准制定工作流程	188
(三) 质量记录控制工作流程	189
(四) 质量事故处理工作流程	190
第三节 QC 小组管理工作细化执行	191
一、QC 小组管理知识准备	191
(一) QC 小组概述	191
(二) QC 小组组建方式	191
二、QC 小组管理工作模板	191
(一) QC 小组活动管理办法模板	191
(二) QC 小组组建管理细则模板	193
三、QC 小组管理工具表单	194
(一) QC 小组资料登记表	194
(二) QC 小组会议报告表	195
(三) QC 小组活动计划表	196

(四) QC 小组活动记录表	196
(五) QC 小组活动报告表	197
(六) QC 小组活动成果评审表	197
四、QC 小组管理工作流程	198
(一) QC 小组组建流程	198
(二) QC 小组活动组织流程	199
第四节 5S 管理工作细化执行	200
一、5S 管理知识准备	200
(一) 5S 管理简介	200
(二) 5S 与 ISO 9000 的关系	201
二、5S 现场管理工作模板	203
(一) 5S 现场管理工作规定模板	203
(二) 5S 现场管理工作职责管理规定模板	206
(三) 5S 现场活动推广宣传管理办法模板	206
三、5S 现场管理工具表单	209
(一) 5S 现场活动检查标准表	209
(二) 5S 现场活动效果检查表	210
第八章 不合格品管理	213
第一节 工作目标与工作事项描述	215
一、不合格品管理的工作目标	215
二、达成目标的三个工作事项	215
(一) 发现不合格品	215
(二) 处理不合格品	216
(三) 制定预防策略	216
第二节 不合格品管理工作细化执行	216
一、工作知识准备	216
(一) 不合格品控制	216
(二) 不合格品处理	217
(三) 不合格品记录	219
二、不合格品管理工作模板	219
(一) 不合格品控制程序模板	219
(二) 不合格品监审办法模板	221

(三) 不合格品标识细则模板	222
(四) 不合格品隔离规定模板	224
(五) 不合格现象纠正办法模板	226
三、不合格品管理工具表单	229
(一) 质量异常通知单	229
(二) 质量异常报告单	229
(三) 质量异常处理单	229
(四) 不合格品审理单	230
(五) 质量不良记录表	230
(六) 质量不良分析表	231
(七) 装配不良处理表	231
(八) 产品退货统计表	231
(九) 不良项目调查表	232
(十) 产品返修通知单	232
(十一) 不合格零件处理单	232
(十二) 不合格现象预防表	233
四、不合格品管理工作流程	234
(一) 不合格产品管理流程	234
(二) 不合格现象分析流程	235
(三) 不合格品处理流程	236
(四) 返工处理工作流程	237
(五) 报废品处理工作流程	238
(六) 质量处罚工作流程	239

第九章 质量改进管理 241

第一节 工作目标与工作事项描述 243

一、质量改进管理的工作目标	243
二、达成目标的四个工作事项	244
(一) 质量改进机会识别	244
(二) 质量改进计划制订	244
(三) 质量改进计划落实	244
(四) 质量改进效果评审	244

第二节 质量改进管理工作细化执行 244