

CHENGGONG QIYE

成功企业 品质管理制度范例

编 著 管理资源企业管理实务研究工作室
主 编 邹秀明
副主编 郭友林 陈金池 郭晓松

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业品质管理制度范例/管理资源企业管理实务研究工作室编著, 邹秀明主编, 陈金池, 郭友林, 郭晓松副主编. —广州: 广东经济出版社, 2002.4

ISBN 7-80677-140-9

I. 成… II. ①管… ②邹… ③陈… ④郭… ⑤郭…
III. 企业管理: 质量管理-企业管理制度 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 016897 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12.75 2 插页
字数	307 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-140-9 / F·650
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前 言

企业在激烈的市场竞争中要赢得竞争力，赢得可持续性发展，科学有序的管理是关键因素。科学有序管理讲究的是管理的规范化、程序化、步骤化，管理方法的工具化、量化，落到实处就是管理的制度化，以期减少管理工作对人的依赖。

目前国内企业间竞争非常激烈，而大多数企业的管理却普遍存在落后的通病，管理不规范、无序、无常，管理方法手段费力低效，管理问题纷纭众生……

有感于此，本工作室的编委们将他们多年在企业主管工作中成功设计运用过的管理制度，并研究综合了众多成功的港台企业及外资企业使用的管理制度，精心汇编成《成功企业品质管理制度范例》、《成功企业生产管理制度范例》、《成功企业人力资源管理制度范例》、《成功企业行政、总务、后勤管理制度范例》这四套书。其力求全面准确地对品质管理、生产管理、人力资源管理、行政管理各个管理层面和管理流程作出制度性规范，为协助企业进行科学化、规范化、程序化管理，建立科学有序的管理制度，提供直接有效的帮助尽绵薄之力。

在此，编者对广东经济出版社对本套书出版的严谨态度和对读者负责的精神表示钦佩、感谢！

编者

2002年1月于厦门

目 录

第一篇 品质管理组织职责与作业流程

一、○○公司品质管理组织.....	3	(五)成品科工作细则.....	10
(一)品管组织.....	3	四、○○公司品质管理各部门管理职	
(二)中、小型工厂品管组织.....	3	责.....	11
(三)中大型工厂品管组织.....	3	(一)品管主管.....	11
二、○○公司品质管理职责.....	4	(二)品管.....	11
(一)总则.....	4	五、○○公司品质管理作业流程.....	12
(二)各部门品质管理职责.....	4	(一)质量管理.....	12
(三)各相关人员的品质职责.....	7	(二)进料检验规定.....	12
三、○○公司品质管理部工作细则...	9	(三)制程质量管理作业方法.....	13
(一)品管部工作细则.....	9	(四)成品质量管理作业办法.....	14
(二)进料科工作细则.....	9	(五)客户抱怨处理办法.....	14
(三)加工品科工作细则.....	9	(六)市场质量调查办法.....	15
(四)制程科工作细则.....	10		

第二篇 品质检验制度

一、○○公司进料检验(IQC)规定		三、○○公司最终检验(FQC)规定...	33
.....	21	(一)总则.....	33
(一)总则.....	21	(二)检验规定.....	33
(二)检验规定.....	21	(三)作业规定.....	34
(三)作业规定.....	22	(四)附件.....	35
(四)附件.....	23	四、○○公司出货检验(OQC)规定...	38
二、○○公司制程管制(IPQC)规定		(一)总则.....	38
.....	27	(二)出货检验规定.....	38
(一)总则.....	27	(三)公司验货规定.....	39
(二)管制规定.....	27	(四)附件.....	41
(三)附件.....	29		

第三篇 品质控制制度

<p>一、○○公司物料品质控制…………… 47</p> <p> (一)总则…………… 47</p> <p> (二)管理规定…………… 47</p> <p>二、○○公司品质记录控制…………… 49</p> <p> (一)总则…………… 49</p> <p> (二)管理规定…………… 49</p> <p>三、○○公司不合格品控制…………… 51</p> <p> (一)总则…………… 51</p> <p> (二)管理规定…………… 51</p> <p> (三)附件…………… 52</p> <p>四、○○公司检验、测量和试验设备 控制…………… 55</p> <p> (一)总则…………… 55</p> <p> (二)管理规定…………… 55</p> <p> (三)管理程序…………… 56</p> <p> (四)附件…………… 57</p> <p>五、○○公司品管会议制度…………… 60</p> <p> (一)总则…………… 60</p>	<p> (二)品管会议规定…………… 60</p> <p> (三)月度品管会议实施办法…………… 62</p> <p> (四)附件…………… 63</p> <p>六、○○公司品质成本分析办法…………… 70</p> <p> (一)总则…………… 70</p> <p> (二)品质成本分类…………… 70</p> <p> (三)预防成本…………… 70</p> <p> (四)鉴定成本…………… 72</p> <p> (五)内部失败成本…………… 73</p> <p> (六)外部失败成本…………… 74</p> <p> (七)编制作业…………… 75</p> <p> (八)附件…………… 76</p> <p>七、○○公司产品标识与可追溯性 控制…………… 78</p> <p> (一)总则…………… 78</p> <p> (二)产品标识规定…………… 78</p> <p> (三)产品追溯规定…………… 79</p> <p> (四)附件…………… 79</p>
--	--

第四篇 品质保证制度

<p>一、○○公司品质稽核制度…………… 85</p> <p> (一)总则…………… 85</p> <p> (二)稽核规定…………… 85</p> <p> (三)定期稽核规定…………… 85</p> <p> (四)附件…………… 87</p> <p>二、○○公司品质异常处理办法…………… 90</p> <p> (一)总则…………… 90</p> <p> (二)异常处理规定…………… 90</p> <p> (三)附件…………… 91</p> <p>三、○○公司品质训练规定…………… 93</p> <p> (一)总则…………… 93</p> <p> (二)作业规定…………… 93</p> <p> (三)附件…………… 94</p>	<p>四、○○公司首件检验制度…………… 96</p> <p> (一)总则…………… 96</p> <p> (二)首件检验规定…………… 96</p> <p> (三)附件…………… 97</p> <p>五、○○公司品质检验规范制定办法 …………… 99</p> <p> (一)总则…………… 99</p> <p> (二)检验规范的说明…………… 99</p> <p> (三)检验规范的制定…………… 99</p> <p> (四)附件…………… 101</p> <p>六、○○公司供应商、协力厂商辅导 …………… 105</p> <p> (一)总则…………… 105</p>
---	--

(二) 供应商管理规定	105
(三) 供应商辅导规定	106
(四) 附件	107
七、○○公司客户抱怨、退货处理办法	109

(一) 总则	109
(二) 客户抱怨处理规定	109
(三) 客户退货处理	110
(四) 附件	111

第五篇 全面品质管理(TQM)活动

一、○○公司全面品质管理(TQM)推行办法	117
(一) 总则	117
(二) 推行 TQM 的意义	117
(三) 推行办法	118
(四) 附件	119
二、○○公司品管圈(QCC)活动实施办法(一)	121
(一) 总则	121
(二) 定义	121
(三) 实施办法	121
(四) 附件	124
三、○○公司品管圈(QCC)活动实施办法(二)	126
(一) 主旨	126

(二) 目的	126
(三) 组织	126
(四) 活动办法	126
四、○○公司 5S 活动推行办法	136
(一) 总则	136
(二) 定义	136
(三) 推行办法	137
(四) 附件	140
五、○○公司全面改善提案制度	142
(一) 总则	142
(二) 改善提案推行办法	142
(三) 附件	145
六、○○公司全面品质管理(TQM)活动有关图表	148

第六篇 品质管理制度

一、○○公司品质管理制度(一)	161
(一) 总则	161
(二) 各项质量标准及检验规范的设计	161
(三) 仪器管理	162
(四) 原物料质量管理	163
(五) 制造前质量条件复查	163
(六) 制程质量管理	164
(七) 成品质量管理	164
(八) 质量异常反映及处理	165
(九) 成品出厂前的质量检查	165

(十) 产品质量确认	166
(十一) 质量异常分析改善	167
(十二) 附则	167
二、○○公司品质管理制度(二)	179
(一) 检验标准的制定办法	179
(二) 不合格品的监审办法	180
(三) 制程质量异常处理办法	181
(四) 质量管理日常检查规定	183
(五) 检验仪器量规的管理校正办法	188
(六) 质量管理教育训练办法	192

第一篇

品

质

管

理

组

织

职

责

与

作

业

流

程

一、○○公司品质管理组织

二、○○公司品质管理职责

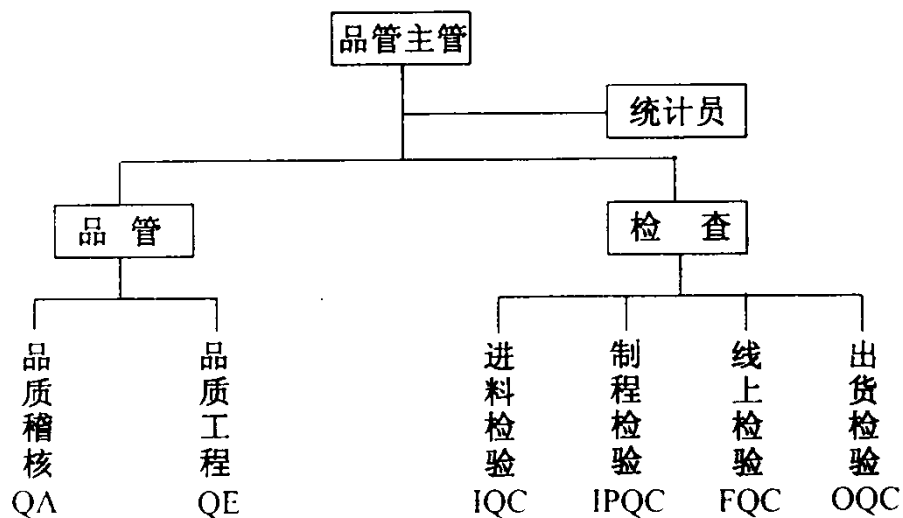
三、○○公司品质管理部工作细则

四、○○公司品质管理各部门管理职责

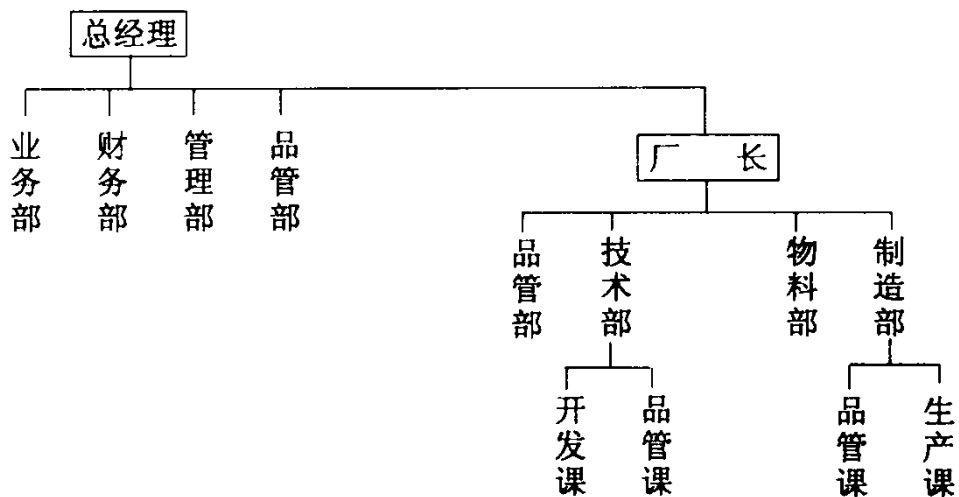
五、○○公司品质管理作业流程

一、○○公司品质管理组织

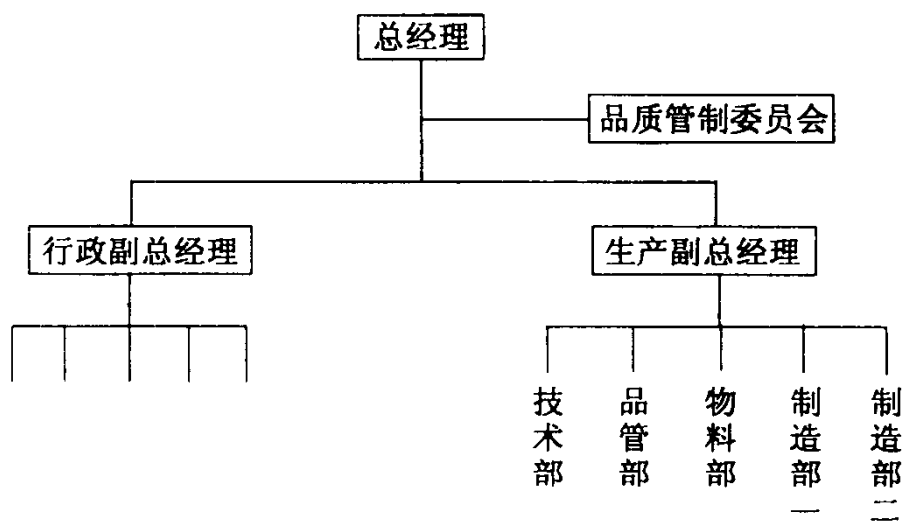
(一) 品管组织



(二) 中、小型工厂品管组织



(三) 中大型工厂品管组织



二、○○公司品质管理职责

(一) 总 则

1. 目的

明确本公司所有从事与品质活动有关的各部门及各级人员的工作职责，是实行品质管理与品质保证活动的基础。

2. 适用范围

本公司各部门及其主要人员在从事相关品质活动时，其管理职责适用本规章。

3. 权责单位

(1) 总经理室负责本规章制定、修改、废止之起草工作。

(2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

(二) 各部门品质管理职责

公司各部门设置及隶属关系详见公司组织架构图。本公司共设立下列部门：品管部、制造部、生管部、采购部、资材部、开发部、生技部、业务部、财务部、人力资源部、总经理办公室。

1. 品管部职责

(1) 品质管理系统的建立、实施及维护。

(2) 品质策划、管理、控制。

(3) 品质统计、分析、改善。

(4) 检验规范、标准的建立及实施。

(5) 品质成本统计与分析。

(6) 进料品质管制。

(7) 制程品质管制。

(8) 成品品质管制。

(9) 品质教育训练。

(10) 检验、测量和试验设备的管理、控制。

(11) 纠正与预防措施的控制。

2. 制造部职责

(1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。

(2) 生产过程的自主控制与管理。

(3) 作业标准、品质规范的遵守。

(4) 掌握工序控制技术，提升作业品质。

(5) 产品品质的控制与改善。

(6) 品质异常的排除与预防。

(7) 设备、工装的正确使用与维护，确保作业品质。

(8) 必要的品质记录与分析、存档。

(9) 其他与本部门相关的品质事项。

3. 生管部职责

(1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。

(2) 参与订单评审工作。

(3) 参与供应商调查工作。

(4) 协助因品质异常引起的返工、重做、拆解等作业之计划安排。

(5) 掌握生产过程中的物料损耗状况，做好物料供应工作。

(6) 主导退料、呆料、废料的处理工作。

(7) 其他与本部门相关的品质事项。

4. 采购部职责

(1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。

(2) 主导供应商调查工作。

(3) 协助对供应商的评鉴辅导工作。

(4) 供应商品质控制工作。

(5) 采购物料在生产过程中发生的不良、退料、换货、索赔等工作。

(6) 采购物料品质状况的标识，记录等控制工作。

(7) 其他与本部门相关的品质事项。

5. 资材部职责

(1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。

(2) 供应商物料点收、核对、标识工作。

(3) 负责公司各种物料的搬运、包装、贮存、防护的控制。

(4) 负责物料仓储标识工作。

(5) 退料、换货、超领、报废、盘点等工作的执行与控制。

(6) 库存数量、品质的控制、记录、汇总、分析等工作。

(7) 其他与本部门相关的品质事项。

6. 开发部职责

(1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。

(2) 负责新产品开发技术论证工作。

(3) 负责新产品开发与工艺设计工作。

(4) 技术图纸、文件、资料的制定与控制。

(5) 新产品的物料审核、确认工作。

(6) 新产品试制、小批量产的主导工作。

(7) 新产品模具开发与鉴定的主导工作。

(8) 量产导入的技术转移、说明工作。

(9) 其他与本部门相关的品质事项。

7. 生技部职责

(1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。

(2) 产品用料明细表的建立、维护。

(3) 生产工艺流程的制定、修改与完善。

- (4) 作业指导书、标准工时的制定、修改与完善。
- (5) 技术变更的审核与执行。
- (6) 技术性品质异常的排除、对策与追踪。
- (7) 协助对供应商的调查。
- (8) 协助订单评审工作。
- (9) 负责设备、模具、工装的维护、保养与改造，确保作业品质。
- (10) 其他与本部门相关的品质事项。

8. 业务部职责

- (1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。
- (2) 负责新产品市场调研与市场预测。
- (3) 负责订单评审工作的控制。
- (4) 负责客户提供物料的控制。
- (5) 负责产品的交付控制工作。
- (6) 负责客户服务、客户抱怨等工作。
- (7) 沟通客户与本公司内部各部门之工作。
- (8) 退货、滞成品的处理工作。
- (9) 其他与本部门相关的品质事项。

9. 财务部职责

- (1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。
- (2) 参与订单评审，监督销售产品的资金回笼状况。
- (3) 严格财务管理的规定，对不合格物料有权拒付货款。
- (4) 协助进行品质成本分析，提供管理决策之依据。
- (5) 有效控制制造费用。
- (6) 控制公司资金运转，提高周转率。
- (7) 其他与本部门相关的品质事项。

10. 人力资源部职责

- (1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。
- (2) 负责各部门的工作考核与管理协调工作。
- (3) 负责员工培训的组织、实施、记录、归档等工作。
- (4) 其他与本部门相关的品质事项。

11. 总经理办公室职责

- (1) 贯彻执行公司的品质方针、目标。
- (2) 负责品质宣传工作。
- (3) 协助品质稽核工作的开展。
- (4) 在处理客户抱怨、品质争议、品质奖惩等事项中协调各部门工作。
- (5) 组织 5S、QCC、改善提案等工作的推行组织并推动活动的展开。
- (6) 其他与本部门相关的品质事项。

(三) 各相关人员的品质职责

本公司推行全员品管工作，各级人员应善尽岗位职责，为提升公司品质水准尽本职之努力。本公司对与产品品质相关之主要人员规定职责如下：

1. 总经理

- (1) 贯彻并组织实施有关的质量法规。
- (2) 负责公司品质方针、品质目标的制定。
- (3) 批准、颁布公司各项品质管理制度。
- (4) 负责仲裁和解决重大品质问题。
- (5) 授权相关部门或人员进行品质稽核工作。
- (6) 对本公司产品品质负最终责任。

2. 管理者代表

由总经理任命一名公司高层干部兼任管理者代表。管理者代表之品质职责如下：

- (1) 主持建立公司品质管理体系，并组织有效实施。
- (2) 及时向总经理报告品质体系运行情况，以便其进行管理评审，确保公司品质管理体系的持续有效运行。

- (3) 组织公司内部品质稽核工作。
- (4) 代表公司就品质管理方面的事务与外部机构联络、处理。
- (5) 负责品质管理体系的持续改进与提高。
- (6) 负责纠正与预防措施的稽核、追踪工作。
- (7) 协助总经理处理各部门的品质职能的协调工作。

3. 各部门主管

- (1) 贯彻执行公司有关品质工作的规定和要求，落实本部门的品质职责。
- (2) 督导下属单位、人员有效执行公司的品质管理体系。
- (3) 掌握并教导所属干部、员工遵守品质规范、标准和相关文件。
- (4) 做好各项品质记录，并依规定分析与存档。
- (5) 是本部门品质责任的最终责任者。

4. 品质稽核人员

【注】通过 ISO9000 认证的公司，品质稽核人员也称内审员。

- (1) 遵守有关品质稽核的规定，并传达和阐明稽核要求。
- (2) 参与制定品质稽核计划，并依计划完成稽核任务。
- (3) 将观察、稽核的结果整理汇总，作成稽核报告。
- (4) 协助被稽核部门制定纠正措施，并实施跟踪审核，验证纠正措施的有效性。

5. 品管部工作人员

- (1) 严格遵守品质检验制度、规范、标准、做好检验工作。
- (2) 生产工艺、作业标准执行状况的监督控制。
- (3) 品质问题的收集、反馈、分析、改善与追踪工作。
- (4) 检验、测量和试验设备的校正、管理控制工作。
- (5) 各项品质试验、工程分析和品质改善工作。

6. 作业人员

- (1) 正确掌握相关工作岗位的作业要求，严格按工艺要求操作。
- (2) 熟悉本岗位的品质标准与要求，自觉做好自检与互检工作，及时发现问题，并反馈后加以改善。
- (3) 正确使用、保养和维护设备、模具、工装、计量器具，确保生产品质。
- (4) 爱护产品、材料，做好 5S 工作。
- (5) 特殊岗位人员应经过严格培训，持证上岗，正确操作，严禁违规。

三、○○公司品质管理部工作细则

(一) 品管部工作细则

1. 参与产品的研究开发及试制。
2. 对产品、原物料、加工品等规格及作业标准，提出改善意见或建议。
3. 制定进料、加工品、成品检验标准确实执行。
4. 制定制程检查标准，并稽核检查站检查人员是否确实实施。
5. 质量异常的妥善处理，及鉴定报废品。
6. 检验仪器与量规的管理与校正，及库存品的抽验。
7. 原料供应商，外协加工厂商等交货质量实绩的整理与评价。
8. 督导并协助协作厂商改善质量，建立质量管理体系。
9. 制程巡回检验。
10. 制程管理与分析，专案研究并做改善，预防再发生措施。
11. 客户抱怨案件及销货退回的分析、检查与改善措施。
12. 资料回馈有关单位。
13. 执行质量管理日常检查工作。
14. 做好质量保证作业。
15. 研究制定并执行质量管理教育训练计划。
16. 制定质量管理规定，推行全面质量管理。
17. 其他有关质量管理事宜。

(二) 进料科工作细则

1. 制定进料检验标准，确实执行进料检验。
2. 进料质量异常的妥善处理。
3. 原料供应商，协作厂商交货质量实绩的整理与评价。
4. 对原料规格提出改善意见或建议。
5. 检验仪器、量规的管理与校正。
6. 进料库存品的抽验，及鉴定报废品。
7. 资料回馈有关单位。
8. 办理上级所交办事项。

(三) 加工品科工作细则

1. 制定加工品的检验标准，确实执行进料检验。
2. 加工品质量异常的妥善处理。
3. 外协加工厂商，协作厂商交货质量实绩的整理与评价。
4. 对加工品规格提出改善意见或建议。
5. 检验仪器、量规的管理与校正。

6. 资料回馈有关单位。
7. 办理上级所交办事项。

(四) 制程科工作细则

1. 制定检查标准，并稽核检查站检查人员是否确实实施。
2. 协助生产单位做好质量管理。
3. 制程巡回检验及质量异常原因的追查与处理。
4. 半成品库存的抽验，及鉴定报废品。
5. 制程管理与分析。
6. 选定造成成本较高或发生频率较多的不良项目或可能有问题的制程进行研究、分析及改善、预防等再发防止措施。
7. 对作业标准提出改善意见或建议。
8. 检验仪器、量规的管理与校正。
9. 资料回馈有关单位。
10. 办理上级所交办事项。

(五) 成品科工作细则

1. 参与产品的研究开发及试制
2. 对产品规格，提出改善意见或建议。
3. 成品库存的抽验，及鉴定报废品。
4. 制定成品检验标准，确实执行成品检验。
5. 成品质量异常的妥善处理。
6. 检验仪器、量规的管理与校正。
7. 客户抱怨案件及销货退回的分析、检查与改善措施。
8. 督导并协助协作厂商改善质量，建立质量管理体系。
9. 执行质量管理日常检查工作。
10. 资料回馈有关单位。
11. 办理上级所交办事项。

四、○○公司品质管理各部门管理职责

(一) 品管主管

1. 制定品质管理计划。
2. 计划导入，教育训练计划制定，品质管理制度设计，表单设计。
3. 提交品质报告。
4. 督导品质管理制的实施。
5. 解决重要品质问题。

(二) 品 管

1. 品质工程 (QE)
 - (1) 制定检验标准。
 - (2) 针对生产现场做制程解析，进行改善活动。
 - (3) 统计方法应用的推进。
 - (4) 对供料厂商进行改善辅导。
2. 品质稽核 (QA)
 - (1) 品质运作系统及有关规范执行情况的查核。
 - (2) 出厂前产品抽检。
 - (3) 对客户抱怨进行应急对策及防止再发生处理。
3. 检查
 - (1) 物料品质状况检查。
 - (2) 半成品品质状况检查。
 - (3) 成品品质状况检查。
4. 统计员
 - (1) 品质成本计算。
 - (2) 管制图的绘制。
 - (3) 检查部门提出检查报告的集合统计。
 - (4) 主管交办事项。