

# 品质控制与改进 精细化操作手册

## 品质控制与改进实操细节

符胜利 编著

Pinzhi Kongzhi Yu Gaijin  
Jingxinhua Caozuo Shouce

- 质量管理规划
- 工序质量控制
- 物料质量控制
- 作业品质控制
- QCC活动管理

SPM

南方出版传媒  
广东经济出版社

# 品质控制与改进 精细化操作手册

## 质量控制与改进实操细节

符胜利 编著

Pinzhi Kongzhi Yu Gaijin  
Jingxihua Caozuo Shouce

南方出版传媒  
广东经济出版社  
·广州·

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

品质控制与改进精细化操作手册: 品质控制与改进实操细节 / 符胜利编著. —广州: 广东经济出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5454-5171-9

I. ①品… II. ①符… 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(2016)第320411号

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 出版<br>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       | 茂名广发印刷有限公司<br>(茂名市计星路 60 号大院)     |
| 开本       | 889 毫米 × 1194 毫米 1/32             |
| 印张       | 10 1 插页                           |
| 字数       | 190 000 字                         |
| 版次       | 2017 年 3 月第 1 版                   |
| 印次       | 2017 年 3 月第 1 次                   |
| 书号       | ISBN 978-7-5454-5171-9            |
| 定价       | 20.00 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:广州市环市路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020)37601980 邮政编码:510075

营销网址:<http://www.gebook.com>

经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

## 策划人语

西方谚语云：“上帝存在于细节之中。”上帝是万能的主宰。因而按时下流行的说法，就是细节决定成败。

什么是细节？细节是事物发展中最细微的环节，最基本的元素或最细小的形态。一些关键的细节往往可以反映、影响甚至改变大局。

小时候我们常唱一首儿歌：“螺丝帽，虽然小，祖国建设不可少。”螺丝帽就是细节，少了它，整部机器就无法正常运转。“千里之堤，溃于蚁穴”，所以必须防微杜渐。君不见几片脱落的隔热瓦，可以导致“发现号”航天飞机在空中爆炸解体；而引起美国“9·11”恐怖袭击事件中双子星塔倒塌的原因，竟然是钢板上的锈迹。原来，双子星塔是横梁架结构。在横梁架上铺上钢板，然后再涂上防火墙。由于钢板上的锈迹没有去除，在大火熊熊中防火墙容易脱落，结果钢板被烧熔无法支撑钢架，使大楼轰然倒下。事后，研究人员感叹地说，如果没有这些锈斑，也许可以避免楼倒人亡的悲剧。综观古今中外，细节决定成败的案例不胜枚举。

1485年，英国国王理查三世准备与里士满伯爵亨利率领的军队在英国波斯沃斯决一死战时，坐骑的一只马掌由于钉子不够没有钉牢而掉了，理查连同战马跌翻在地，士兵见状，纷纷撤退，理查被俘，江山尽失。

在第一次世界大战期间的一天，一名德军参谋从望远镜里看到在敌战区一块坟地里，有一只高贵的金丝猫天天出来晒太阳，他推断坟地里可能有敌人的一个高级指挥掩蔽部。于是，德军集中六个炮兵营轰击，整个坟地被夷成平地。事后查明，坟地里果然是法军一个旅指挥所，指挥所人员被一举全歼。

越王勾践在祝贺宴会上听到赞扬大臣之功时一个脸色，便使大臣范蠡从中看出了一个严重的问题：“越王不欲归功臣下，疑忌之端已见矣！”凭他长期对越王的观察了解，“越王为人，长颈鸟喙，忍辱妒功。可与共患难，不可与共安乐。”范蠡从勾践的一个脸色，联系到勾践的一贯为人，估计到了危险结局，退隐江湖，才避免了灾祸。而另一位有功之臣文种，不能识微知著，最后被越王杀戮。

可见，细节不仅影响到事关国家安危大局的一场战争，或事关战役成败的一场战斗，也影响到仕海沉浮，个人安危。

由于产品同质化问题严重，企业已进入到白热化的竞争甚至是恶性竞争的状态。企业的微利时代来临了。在微利时代中，企业若不重视细节，小则出现质量问题，大则导致企业亏损甚至衰落、倒闭。关于细节管理的重要性问题，坊间流行的以《细节决定成败》为主的一大批同类书籍，已详尽地阐明了这个理念。问题恰恰在于，道理大家都明白了，关键是怎么做。我们几乎翻遍了图书市场的同类书，没能找到有关介绍方法和技巧的书籍。

说千道万，不如实操实干！于是，我们组织策划了这套“企业日常管理实操细节”丛书。它的价值在于，对管理的各个领域，尽量从每个环节、每道工序、每个流程，甚至于每条生产线，介绍不容忽视的操作细节，力求“实际、实用、实操、实效”，满足企业对细节管理的要求，从而大大提高企业管理水平和经济效益，使企业昌盛，个人发达。

为什么日本制造业名列世界第一？作为最基本的条件，那是因为他们注重一颗螺丝拧几圈都有明确标准之类的细节。我们希望在企业关注这套书的同时，有更多的企管精英加入到我们的作者队伍中来，多为企业读者介绍诸如“一颗螺丝拧几圈”这种容易被忽视，但事关质量大局的实操细节，使这套书原创性、实操性更强，价值含量更高，生命力更强。

# 广东经济出版社专业畅销书目①



## HOW-TO 企业人手册系列丛书

《优秀品管员手册》

田均平 匡炳放 主编

18.00元



## HOW-TO 企业人手册系列丛书

《优秀采购员手册》

李恒芳 廖小丽 主编

18.00元



## HOW-TO 企业人手册系列丛书

《优秀仓管员手册》

刘鹏生 向壮丽 主编

18.00元



## 著名三资企业管理实务系列丛书

《品管部工作流程》

唐 帅 编著

32.00元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第I辑

《现场管理简单讲》

主编 朱少军

定价：22.00元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第II辑

《9S管理简单讲》

主编 田均平 石保庆

定价：19.80元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第I辑

《品质管理简单讲》

主编 张巢生

定价：22.00元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第II辑

《安全管理简单讲》

主编 王生平 卫玉玺

定价：19.80元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第I辑

《物料管理简单讲》

主编 段庆民 贺铭

定价：22.00元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第II辑

《量规仪器简单讲》

主编 李明奎 李建军

定价：19.80元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第III辑

《采购管理简单讲》

主编 李明奎 王生平

定价：19.80元

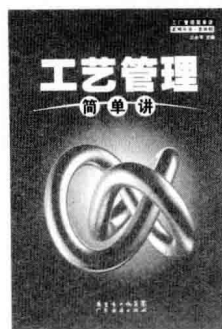


**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第IV辑

《目视管理简单讲》

主编 吴明星 王生平

定价：19.80元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第III辑

《工艺管理简单讲》

主编 朱少军

定价：19.80元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第IV辑

《员工管理简单讲》

主编 王生平

定价：19.80元

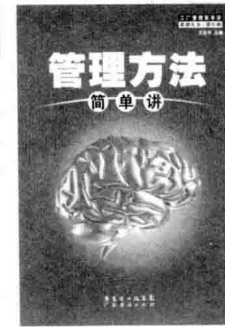


**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第III辑

《设备管理简单讲》

主编 赵辉 刘婷

定价：19.80元



**工厂管理简单讲**  
系列丛书·第IV辑

《量规仪器简单讲》

主编 史星际

定价：19.80元

# 广东经济出版社专业畅销书目 ④



企业日常管理实操细节丛书

《物料控制实操细节》

张晓俭 张睿鹏 编著

23.00元



企业日常管理实操细节丛书

《现场管理实操细节》

张晓俭 张睿鹏 编著

25.00元

责任编辑：李惠玉

电话：020-38306446

手机：13802921190

E-mail: lihuiyu63@163.com

<http://www.sun-book.com>

广东经世图书发行中心

地址：广州市环市东路水荫路11号11楼(510

电话：020-83781210 韩小姐

网站：[www.gebook.com](http://www.gebook.com)

目  
录

## 第1章 质量管理规划

|        |                 |    |
|--------|-----------------|----|
| ■ 细节01 | 质量方针制定 .....    | 2  |
| ■ 细节02 | 质量方针实施控制 .....  | 7  |
| ■ 细节03 | 质量目标制定 .....    | 12 |
| ■ 细节04 | 质量目标实施控制 .....  | 25 |
| ■ 细节05 | 品管人员配置与管理 ..... | 30 |
| ■ 细节06 | 品质管理文件充实 .....  | 38 |
| ■ 细节07 | 检验设施设备配置 .....  | 43 |
| ■ 细节08 | 检验标准制定 .....    | 48 |

## 第2章 工序质量控制

|        |                     |    |
|--------|---------------------|----|
| ■ 细节01 | 影响工序质量的因素应控制好 ..... | 62 |
| ■ 细节02 | 要加强工序管理 .....       | 66 |

|        |                  |    |
|--------|------------------|----|
| ■ 细节03 | 进行工序质量检验 .....   | 72 |
| ■ 细节04 | 工序质量控制点管理 .....  | 79 |
| ■ 细节05 | 加强工序质量信息控制 ..... | 90 |

### 第3章 物料质量控制

---

|        |                      |     |
|--------|----------------------|-----|
| ■ 细节01 | 制定物料品质控制标准 .....     | 96  |
| ■ 细节02 | 确定物料规格 .....         | 99  |
| ■ 细节03 | 加强供应商品质控制 .....      | 104 |
| ■ 细节04 | 来料检验控制 .....         | 109 |
| ■ 细节05 | 合格证要留下 .....         | 117 |
| ■ 细节06 | 特采要慎用 .....          | 122 |
| ■ 细节07 | 运用调查表对来料进行分析 .....   | 126 |
| ■ 细节08 | 应记录物料品质检验过程 .....    | 130 |
| ■ 细节09 | 来料品质投诉处理 .....       | 133 |
| ■ 细节10 | 正确进行物料堆放 .....       | 136 |
| ■ 细节11 | 对仓库温度、湿度要有效控制 .....  | 139 |
| ■ 细节12 | 上线物料要妥善保管 .....      | 142 |
| ■ 细节13 | 物料不用的时候封存好 .....     | 145 |
| ■ 细节14 | 线上原料的质量问题要及时处理 ..... | 151 |

### 第4章 作业品质控制

---

|        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
| ■ 细节01 | 监督作业者正确作业 ..... | 156 |
|--------|-----------------|-----|

|        |                   |     |
|--------|-------------------|-----|
| ■ 细节02 | 活用作业标准文件 .....    | 158 |
| ■ 细节03 | 不断进行标准化培训 .....   | 164 |
| ■ 细节04 | 进行工程检查 .....      | 167 |
| ■ 细节05 | 首件一定要检验 .....     | 170 |
| ■ 细节06 | 半成品品质控制不容忽视 ..... | 176 |
| ■ 细节07 | 生产线不良品须当日处理 ..... | 184 |
| ■ 细节08 | 不合格品应予标示 .....    | 189 |
| ■ 细节09 | 不合格品须妥善隔离 .....   | 193 |
| ■ 细节10 | 不良品要确认后才退回 .....  | 197 |
| ■ 细节11 | 加强成品检验 .....      | 203 |
| ■ 细节12 | 质检员误差防范 .....     | 213 |
| ■ 细节13 | 对检验工作监督抽查 .....   | 219 |

## 第5章 QCC活动管理

|        |                   |     |
|--------|-------------------|-----|
| ■ 细节01 | 组建QCC小组 .....     | 224 |
| ■ 细节02 | 促进QCC活动成功推行 ..... | 232 |
| ■ 细节03 | 开展QCC活动 .....     | 242 |
| ■ 细节04 | 召开QCC小组会 .....    | 256 |
| ■ 细节05 | 发表QCC成果 .....     | 261 |
| ■ 细节06 | QCC活动评价 .....     | 266 |

第6章 ISO 9000质量体系认证

|        |                    |     |
|--------|--------------------|-----|
| ■ 细节01 | 聘请顾问公司 .....       | 274 |
| ■ 细节02 | 选择认证机构 .....       | 278 |
| ■ 细节03 | 估算认证机构费用 .....     | 282 |
| ■ 细节04 | 申请ISO 9000认证 ..... | 285 |
| ■ 细节05 | 签订认证合同 .....       | 288 |
| ■ 细节06 | 迎接审核 .....         | 291 |
| ■ 细节07 | 配合认证机构的审核工作 .....  | 294 |
| ■ 细节08 | 处理认证中发现的不合格项 ..... | 297 |
| ■ 细节09 | 应对认证机构的监督性检查 ..... | 301 |
| ■ 细节10 | 认真对待期满重新认证 .....   | 306 |

# 第 1 章

## 质量管理规划

质量从来都不是偶然事件，它是一个过程，是努力奋斗的结果。质量是确保用户忠诚的最好保证，是抵御市场竞争的最好防御武器，也是企业获得赢利的唯一途径。

——智者语



## 细节 01

### 质量方针制定



#### 适用场景

当对质量方针的要求及制定程序、内容不了解时，查看本细节。



#### 细节描述

质量方针是由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向。

#### 质量方针内容上的要求

质量方针在内容上应做到：

- 与企业总的经营方针相适应。
- 对满足顾客、法律、法规的要求和持续改进质量管理体系的有效性作出承诺。
- 从产品质量要求和顾客满意的角度出发作出承诺。
- 提供制定和评审质量目标的框架。



## 质量方针制定程序

### ✦ 分析企业的内外环境

- 企业的内部环境包括企业的规模、体制、运行机制、人财物等资源，以及员工的需求和期望等等。

- 外部环境包括顾客和其他相关方的需求和期望、竞争对手状况、供方和合作者等等。

### ✦ 清理企业的经营思想

清理经营思想的目的，是根据第一步的分析结果来确定企业的经营发展战略。可以说，相当多的企业，包括那些现在还很红火的企业，在经营思想和发展战略上，都还存在着这样或那样的问题，因此这种清理也就显得更有必要了。

### ✦ 经过反复讨论、修改形成质量方针

- 确定起草方针的人员。质量方针由谁起草都可以，甚至可以广泛征求方案或草案。

- 起草后的质量方针要经过上上下下的讨论和修改。所谓“上”是指管理层；所谓“下”，是指与实施质量方针直接相关的部门和人员，有时甚至应“下”到一般员工。一般情况下，企业的中层领导、质量管理人员必须参加讨论和修改。

### ✦ 最高管理者批准后发布

质量方针应当是独立成篇的文件，必须经过最高管理者批准。

## 质量方针应包含的内容

### ✦ 标题



例如，“××公司质量方针”。

#### ✦ 引出质量方针的核心内容

- 质量方针的核心内容可以是简明扼要的几条规定，也可以是几条定性的质量目标（注意：质量方针所规定的质量目标一般不是定量的，定量的质量目标应划入质量目标管理范畴），还可以是几条企业处理质量问题的原则。不管哪种情况，都应包括最高管理者对质量的承诺。

- 为了使员工容易理解，便于记忆，可以将上述内容编成顺口溜之类，但不要让过分简化的顺口溜来代替质量方针。

#### ✦ 实施质量方针的措施

这些措施可以是宏观的、原则性的，但必须有。例如，要使全体员工理解质量方针，在企业内部发生有关冲突时要用质量方针来解决等等。

#### ✦ 最高管理者签名及公布实施日期

质量方针必须经最高管理者签署后才能生效，因此必须有最高管理者的签名及公布实施日期。

示例：

#### ××实业有限公司质量方针

××实业有限公司是集开发、生产、贸易为一体的综合性集团，主要经营新型建材、建材设备、铁路电器、国际贸易及投资咨询等业务。