

[图说] 工厂品质管理

李家林 林岳儒◎主编

154幅现场图片展示一看就懂 **60**个操作要点提示点明关键 **106**个表格模板量大类全
工作内容解读分层详述 实用制度范例一改即用

五大亮点

图片展示

操作要点

表格模板

内容解读

制度范例

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

附赠光盘

图说管理系列

图说工厂品质管理

李家林 林岳儒 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

图说工厂品质管理 /李家林, 林岳儒主编. —北京
: 人民邮电出版社, 2011. 1
(图说管理系列)
ISBN 978-7-115-24626-4

I. ①图… II. ①李… ②林… III. ①工业企业管理
: 质量管理—图解 IV. ①F406. 3-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 244030 号

内 容 提 要

本书从提高工厂品质管理水平的角度出发, 通过“实景图片展示 + 内容解读 + 要点提示”的模式, 详细讲述了工厂构建质量管理体系的过程, 具体包括品质管理规划、来料品质控制、制程品质控制、成品品质控制、工序质量控制、不合格品的控制、QCC 活动管理、品质教育与绩效考核、品质检测设备的管理和 ISO 9000 质量体系认证十项内容, 是一本为工厂品质管理提供全程指导的工具书。

本书适合工厂高层管理人员、品质管理人员和一线员工以及相关行业培训师阅读使用。

图说管理系列 图说工厂品质管理

-
- ◆ 主 编 李家林 林岳儒
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17 2011 年 1 月第 1 版
字数: 150 千字 2011 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-24626-4

定 价: 39.00 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

总 序

报纸、杂志、网络浏览等传统意义上的“浅阅读”模式正逐渐成为大众阅读的主流，“图说管理系列”图书就恰好顺应了这一趋势。本系列图书以“快餐式、跳跃性、模块化”的写作模式，通过展示实景图片并配以简短的文字说明，把管理的理念通俗化。同时，为了节省读者的时间，本系列图书还随书赠送可改动光盘，以方便读者将光盘内容运用到实际工作中去。

“图说管理系列”两大板块

“图说管理系列”由工厂管理和服务管理两大板块组成。

1. 工厂管理板块

工厂是产品的制造场所。工厂管理是一项重要的基础管理工作。所谓工厂管理，指的是将劳动力、土地、资本和原材料等各种有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、人事、指导和控制等活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期完成生产目标，生产出令客户满意的产品。因此，本系列图书中的工厂管理板块图书针对企业最热门也是最需要解决的七个方面（现场管理、7S管理、目视管理、设备管理、安全管理、品质管理和仓储管理）进行了展开与延伸，注重以市场需求为导向，提供了满足不同层次读者需求的系列产品。

2. 服务管理板块

服务业是国民经济的重要组成部分，服务业的发展水平是衡量现代社会经济发达程度的重要标志。目前，我国正处于全面建设小康社会和工业化、城镇化、市场化、国际化的加速发展时期，已初步具备了支撑经济又好又快发展的诸多条件。为了适应上述情况和居民消费结构升级的新形势，重点发展现代服务业，规范提升传统服务业，优化行业结构，提升技术结构，改善组织结构，全面提升服务业水平，本系列图书挑选了四个占比重较大的行业（物业、酒店、餐饮和超市），从管理和服务的角度对有关内容进行了整合与详细解读。

“图说管理系列”模块设置

本系列图书中，每本图书包含的各项管理工作都按照三个模块设计：实景图片展示、内容解读和要点提示。

1. 实景图片展示

实景图片展示是将工厂、物业、酒店、餐饮和超市的各种实际场景以图片的形式

直观地展现出来，使工作场所的场景可视化、醒目化。

2. 内容解读

内容解读则将管理的实施情况进行全面、详细的描述和解读，使难以在图片中完全展示的内容具体化。

3. 要点提示

要点提示主要把管理中应予以注意的要点、重点以一句话的形式概括出来，提醒读者注意。

“图说管理系列”最大特点

本系列图书以生动的图片配上简洁的语言，将管理方法、操作技巧形象地展示出来，使读者在阅读的过程中轻松掌握管理的各种方法。同时，本系列图书还侧重于介绍实践过程中的操作要领，因而具有很强的操作指导性。

“图说管理系列”DIY 实操光盘

“图说管理系列”中的DIY（英文全称为“Do it Yourself”）实操光盘把工作中已经固化了的，也是日常工作中最常用的管理制度、管理表格及工作内容解读以可改动的Word文件形式罗列出来，供读者参考、检索、打印、复制和下载。读者在使用这些文件的过程中，可根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

前 言

《图说工厂品质管理》一书主要对工厂如何做好品质管理进行了阐述。全书由 10 个章节组成，包括品质管理规划、来料品质控制、制程品质控制、成品品质控制、工序质量控制、不合格品的控制处理、QCC 活动管理、品质教育与绩效考核、品质检测设备的管理与 ISO 9000 质量体系认证。

本书每个章节独成体系。具体来说，品质管理规划部分，主要对制定质量方针与品质目标、设置品质管理组织与人员、准备各种品质管理文件以及制定品质检验标准等进行了详细解读；来料品质控制部分，主要是针对如何做好来料的质量检验进行了全面讲述；制程品质控制部分，则重点讲述了如何进行检验、如何控制半成品品质、如何处理不良品等内容；成品品质控制部分，则主要对成品的包装检验、入库检验和出货检验进行了论述；工序质量控制部分，主要讲述了各种工序做好质量检验以及加强相关信息控制与工序改善的内容；不合格品的控制处理部分，主要针对不合格品的标示、隔离放置、评审与处理等内容而展开论述；QCC 活动管理部分，主要包括 QCC 小组的组建、活动的开展、会议的召开，以及 QCC 成果的发表与 QCC 活动评价等内容；品质教育与绩效考核部分，主要讲解如何提升员工的品质意识和进行绩效考核；品质检测设备的管理部分，主要是对如何使用各种品质检测设备、量规、仪器和如何进行设备校准进行了讲述；ISO 9000 质量体系认证部分，主要是对于如何申请质量体系认证和做好产品质量认证进行了深入讲解。

本书文字和图片获得了许多培训机构、咨询机构的老师及工厂一线管理人员的支持和配合，其中参与编写、提供资料和图片的人员有薛永刚、涂高发、杨吉华、靳元、姚根兴、李亮、李锋、杨冬琼、柳景章、段青民、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、邵小云、李冰冰、赵建学、江美亮、刘建伟、刘珍、刘军、田均平、苟宏、匡仲潇、滕宝红。在此，编者对于他们所付出的努力和所做的工作一并表示感谢。

本书图片由深圳市中经智库文化传播有限公司提供并负责解释。

目 录

第 1 章 品质管理规划	1
1.1 质量方针的制定	1
1.2 质量方针的实施推广	4
1.3 品质目标的制定	6
1.4 品质目标的实施控制	14
1.5 品质人员的配置管理	17
1.6 品质管理文件的充实	25
1.7 品质检验标准的制定	29
第 2 章 来料品质控制	35
2.1 物料品质控制标准的制定	35
2.2 物料规格的确定	36
2.3 供应商品质控制	40
2.4 来料检验作业控制	46
2.5 来料不合格的处理	52
2.6 来料检验异常的处理	56
2.7 物料特采的控制	60
2.8 来料品质投诉处理	63
2.9 仓库温度、湿度控制	65
2.10 不用物料的封存	68
2.11 线上原料质量问题的处理	71
第 3 章 制程品质控制	75
3.1 制程品质检验组织的设计	75
3.2 检验前的准备	78
3.3 首件检验	81

3.4	巡回检验	85
3.5	末件检验	89
3.6	半成品品质控制	92
3.7	不良品的退回处理	97
3.8	防范品质检验的误差	102
3.9	检验工作质量的监督抽查	106
第4章	成品品质控制	111
4.1	包装检验	111
4.2	成品入库检验	117
4.3	出货检验	124
第5章	工序质量控制	131
5.1	工序质量因素控制	131
5.2	工序管理	133
5.3	工序质量检验	137
5.4	工序质量信息控制	142
5.5	工序质量控制点管理	147
5.6	工序改善	155
第6章	不合格品的控制处理	161
6.1	不合格品的产生原因和控制措施	161
6.2	不合格品的标示	164
6.3	不合格品的隔离	167
6.4	不合格品的评审	170
6.5	不合格品的处理	174
第7章	QCC 活动管理	179
7.1	QCC 小组的组建	179
7.2	QCC 活动的推行措施	183
7.3	QCC 活动的开展	186
7.4	QCC 小组会的召开	195

7.5	QCC 活动成果的发表	198
7.6	QCC 活动的评价	202
7.7	QCC 运作中常见问题的解决	206
第 8 章	品质教育与绩效考核	213
8.1	品质教育的实施	213
8.2	品质意识的提升	216
8.3	品质绩效的分析与考核	219
第 9 章	品质检测设备的管理	223
9.1	检验场地的设置	223
9.2	检测设备的配备管理	225
9.3	量规仪器的使用	231
9.4	检测设备的校准	234
第 10 章	ISO 9000 质量体系认证	239
10.1	ISO 9000 认证的相关知识	239
10.2	ISO 9000 认证的申请	241
10.3	认证机构的监督检查	246
10.4	重新认证	249
10.5	产品质量认证	251

光盘目录

第一部分 工厂品质管理主要内容解读

- 1-1.1 制定质量方针内容解读
- 1-1.2 质量方针的实施推广内容解读
- 1-1.3 制定品质目标内容解读
- 1-1.4 品质目标的实施控制内容解读
- 1-1.5 品管人员的配置管理内容解读
- 1-1.6 充实品质管理文件内容解读
- 1-1.7 制定品质检验标准内容解读
- 1-2.1 制定物料品质控制标准内容解读
- 1-2.2 确定物料规格内容解读
- 1-2.3 供应商品质控制内容解读
- 1-2.4 来料检验作业控制内容解读
- 1-2.5 来料不合格的处理内容解读
- 1-2.6 来料检验异常的处理内容解读
- 1-2.7 物料特采的控制内容解读
- 1-2.8 来料品质投诉处理内容解读
- 1-2.9 对仓库温度、湿度进行控制内容解读
- 1-2.10 不用物料的封存内容解读
- 1-2.11 及时处理线上原料的质量问题内容解读
- 1-3.1 制程品质检验组织的设计内容解读
- 1-3.2 检验前的准备内容解读
- 1-3.3 首件检验内容解读
- 1-3.4 巡回检验内容解读
- 1-3.5 末件检验内容解读
- 1-3.6 半成品品质控制内容解读
- 1-3.7 不良品的退回处理内容解读
- 1-3.8 防范品质检验的误差内容解读
- 1-3.9 检验工作质量的监督抽查内容解读
- 1-4.1 包装检验内容解读
- 1-4.2 成品入库检验内容解读
- 1-4.3 出货检验内容解读
- 1-5.1 加强工序质量因素的控制内容解读
- 1-5.2 加强工序管理内容解读
- 1-5.3 做好工序质量检验内容解读
- 1-5.4 加强工序质量信息控制内容解读
- 1-5.5 工序质量控制点管理内容解读
- 1-5.6 工序改善内容解读
- 1-6.1 什么是不合格品内容解读
- 1-6.2 对不合格品进行标示内容解读
- 1-6.3 不合格品的隔离内容解读
- 1-6.4 不合格品的评审内容解读
- 1-6.5 不合格品的处理内容解读
- 1-7.1 组建 QCC 小组内容解读
- 1-7.2 促进 QCC 活动推行的措施内容解读

- | | | | |
|-------|-------------------|--------|--------------------|
| 1-7.3 | 开展 QCC 活动内容解读 | 1-9.1 | 检验场地的设置内容解读 |
| 1-7.4 | 召开 QCC 小组会内容解读 | 1-9.2 | 检测设备的配备管理内容解读 |
| 1-7.5 | QCC 活动成果的发表内容解读 | 1-9.3 | 量规仪器的使用内容解读 |
| 1-7.6 | QCC 活动评价内容解读 | 1-9.4 | 设备校准内容解读 |
| 1-7.7 | QCC 运作常见问题的解决内容解读 | 1-10.1 | 了解 ISO 9000 认证内容解读 |
| 1-8.1 | 品质教育内容解读 | 1-10.2 | 申请 ISO 9000 认证内容解读 |
| 1-8.2 | 提升品质意识内容解读 | 1-10.3 | 认证机构的监督检查内容解读 |
| 1-8.3 | 品质绩效分析与考核内容解读 | 1-10.4 | 重新认证内容解读 |
| | | 1-10.5 | 产品质量认证内容解读 |

第二部分 实用制度

- | | | | |
|-------|--------------|-------|--------------|
| 2-001 | 质量方针控制程序 | 2-019 | 最终检验规定 |
| 2-002 | 质量方针控制程序 | 2-020 | 出货检验规定 |
| 2-003 | 质量目标的控制程序 | 2-021 | 来料抽样检验方案 |
| 2-004 | 质量管理的责任制度 | 2-022 | 成品入库检验方案 |
| 2-005 | 质量管理的会议制度 | 2-023 | 不合格品控制程序 |
| 2-006 | 质量管理教育训练办法 | 2-024 | 不合格品控制规范 |
| 2-007 | 品质训练规定 | 2-025 | 不合格品的监审办法 |
| 2-008 | 质量信息管理制度 | 2-026 | 不合格品标识标准 |
| 2-009 | 供应商评定控制程序 | 2-027 | 不合格品的隔离标准 |
| 2-010 | 供应商、协力厂商辅导制度 | 2-028 | 报废品处理标准 |
| 2-011 | 进料检验控制标准 | 2-029 | 质量成本预测和计划程序 |
| 2-012 | 进料检验控制程序 | 2-030 | 质量成本分析办法 |
| 2-013 | 紧急放行控制作业标准 | 2-031 | 质量成本报告程序 |
| 2-014 | 制程品质管理作业办法 | 2-032 | 质量成本控制和考核程序 |
| 2-015 | 制程质量管理规定 | 2-033 | 全面品质管理推行制度 |
| 2-016 | 制程质量异常的处理办法 | 2-034 | 质量管理体系策划控制程序 |
| 2-017 | 首件检验制度 | 2-035 | 质量文件控制程序 |
| 2-018 | 质量检验规范 | 2-036 | 质量体系运行管理办法 |

- 2-037 内部审核控制程序
- 2-038 试作与送样管制程序
- 2-039 信息沟通控制程序
- 2-040 质量奖惩制度

- 2-041 品管科质量奖罚条例
- 2-042 质检员日工作考核规定
- 2-043 质检员考核项目评分标准

第三部分 实用表格

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 3-001 质量方针实施对策表 | 3-024 制程计数检验记录表 |
| 3-002 部门（车间）质量目标展开表 | 3-025 线上来料不良记录清单 |
| 3-003 质量目标管理统计月报表 | 3-026 半成品巡检记录表 |
| 3-004 质量月报表 | 3-027 半成品抽查日报表 |
| 3-005 年度质量培训计划 | 3-028 包装 PQA 巡检日报表 |
| 3-006 现场质量问题记录日报表 | 3-029 成品检验报告 |
| 3-007 厂内质量信息反馈表 | 3-030 操作变更通知单 |
| 3-008 内部品质信息反馈报告表 | 3-031 生产事前检查表 |
| 3-009 供应商质量统计表 | 3-032 生产事前检查表 |
| 3-010 供应商质量评价表 | 3-033 产品质量抽查记录表 |
| 3-011 供应商质量管理检查表 | 3-034 生产过程记录卡 |
| 3-012 来料检验通知单 | 3-035 过程控制标准表 |
| 3-013 来料检验履历表 | 3-036 作业检查表 |
| 3-014 检验委托单 | 3-037 产品质量检验表 |
| 3-015 料检验报告表 | 3-038 质量因素变动表 |
| 3-016 物料试用检验通知单 | 3-039 工序质量评定表 |
| 3-017 说明书质量检验表 | 3-040 工序控制点明细表 |
| 3-018 特采/让步使用申请单 | 3-041 工序质量表 |
| 3-019 检验质量异常报告 | 3-042 环境试验报告 |
| 3-020 供应商异常处理联络单 | 3-043 试验委托单 |
| 3-021 退货单 | 3-044 试验报告单 |
| 3-022 公司内部联络单 | 3-045 检验通知单 |
| 3-023 线上来料不良记录清单 | 3-046 成品质量检验报告表 |

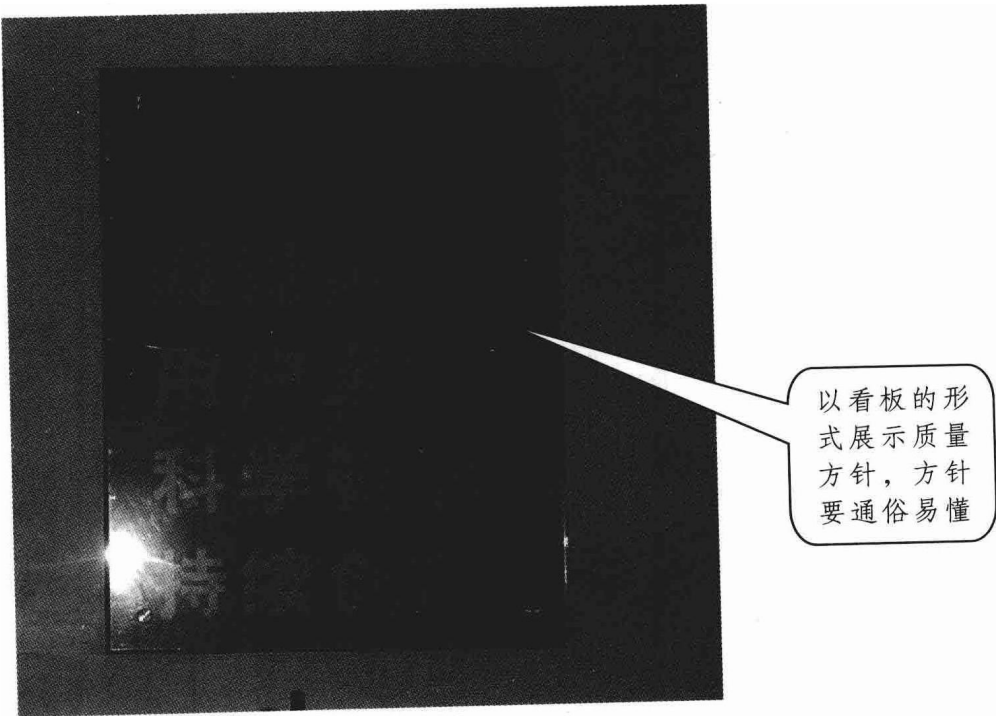
3-047	待出厂成品检验表	3-075	预防成本统计表
3-048	成品检验记录表	3-076	限额领料卡
3-049	成品判定单	3-077	人工费用卡
3-050	成品验收单	3-078	费用限额卡
3-051	成品不良批退单	3-079	质量预防费用统计表
3-052	成品检验月报表	3-080	产品质量成本损失估计表
3-053	出货检验报告	3-081	质量管理体系审核计划表
3-054	成品出厂检验表	3-082	质量管理体系审核检查表
3-055	成品质量不良联络单	3-083	质量文件发放、回收表
3-056	品质不良联络单	3-084	质量文件借阅、复制记录表
3-057	装配不良记录	3-085	部门受控质量文件清单
3-058	零件不合格处理单	3-086	质量文件更改申请表
3-059	不良品记录表	3-087	质量文件销毁申请表
3-060	报废申请单	3-088	质量文件记录清单
3-061	废品通知单	3-089	过程审核计划表
3-062	返修通知单	3-090	内部质量审核检查表（管理层
3-063	废品统计卡片	3-091	内部质量审核检查表（办公室）
3-064	废品统计台账	3-092	内部质量审核检查表（经营部）
3-065	不良项目调查表	3-093	内部质量审核检查表（市场部）
3-066	品质不良率分析记录表	3-094	内部质量审核检查表（设计开发中心）
3-067	产品品质不良原因分析表	3-095	不符合项报告表
3-068	不合格预防处理表	3-096	过程业绩评审报告表
3-069	月份质量成本分析表	3-097	质量管理体系审核报告表
3-070	质量成本汇总表	3-098	进料检验岗考核表
3-071	质量成本预防费用明细表	3-099	制程检验岗考核表
3-072	内部损失成本统计表	3-100	装配检验岗考核表
3-073	鉴定成本统计表	3-101	零件完工检验岗考核
3-074	外部损失成本统计表		

第1章 品质管理规划

1.1 质量方针的制定

质量方针是由组织最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向，是最高管理者对质量的指导思想和承诺。

1.1.1 实景图片展示



1.1.2 内容解读

1. 质量方针的内容要求

质量方针在内容上应满足以下几点要求。

- (1) 与企业总的经营方针相适应。

(2) 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。

(3) 从产品质量要求和顾客满意的角度出发作出承诺。

(4) 提供制定和评审品质目标的框架。

2. 质量方针的制定程序

(1) 分析内外部环境。企业的内部环境包括如下内容。

① 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。

② 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、供方和合作者状况等。

(2) 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。

(3) 经过反复讨论、修改，形成质量方针。

① 确定起草方针的人员。质量方针由谁起草都可以，甚至可以向企业所有人员广泛征求方案。

② 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，“下”是指与实施质量方针直接相关的部门和人员，有时也包括一般员工。一般情况下，企业的中层领导、质量管理人员必须参加质量方针的讨论和修改。

(4) 经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后方能公布和实施。

3. 质量方针的具体内容

(1) 标题。例如“××公司质量方针”。

(2) 质量方针的核心内容。核心内容应满足以下几点要求。

① 质量方针的核心内容可以是几条简明扼要的规定，也可以是几条定性的品质目标（注意：质量方针所规定的品质目标一般不是定量的，定量的品质目标应划入品质目标管理范畴），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。

② 为了便于员工理解和记忆，可以将上述内容编成顺口溜之类，但不要用过简化的顺口溜来代替质量方针。

(3) 实施质量方针的措施。这些措施可以是宏观的、原则性的，也可以是微观的、具体性的。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。

(4) 最高管理者签名及公布和实施日期。质量方针要经最高管理者签署后才生效, 因此必须要有最高管理者的签名及公布和实施日期。

以下是某公司的质量方针示例。

××有限公司质量方针

××有限公司是集开发、生产、贸易为一体的综合性公司, 经营范围涉及新型建材、建材设备、铁路电器、国际贸易及投资咨询等领域。

××有限公司致力于新材料、新技术以及光、机、电一体化产品的开发和应用。公司以铁路运输装备为主导市场, 以安全可靠为前提, 以长寿命、节能、智能化产品为目标, 先后研发了冷光源系列灯具及其他显示器、电器件产品, 同时也为城市市政、车站、部队、宾馆等单位提供部分安防及灯饰产品, 其中多项产品已获得外观和实用新型专利, 部分产品已进入国际市场, 尤其是新近开发的冷光源免维护系列灯具已广泛应用于新造车辆上, 改善了车厢的环境, 受到了乘客和主管部门的好评。

公司已开发应用的新型冷光源系列产品有: 地灯、筒灯、射灯、地脚灯、床头灯、床头阅读灯、信号灯及太阳能草坪灯等绿色照明环保节能灯具; 已开发应用的小型电器件系列产品有: 电器柜锁、厕所显示器、光电开关、智能化照明控制系统、车载液晶显示器及其配套的信息网络产品 (VOD 系统) 等。

公司坚持以服务为宗旨, 客户为上帝, 追求合理化 (人尽其才, 物尽其用, 科学管理), 满足社会需要。公司严格按照 ISO 9001: 2008 质量管理体系的要求运行, 使销售、研发、生产处于可控状态, 以确保产品及服务的品质满足客户要求。

为了实现公司的质量方针, 应采取如下几条措施。

第一, 将本质量方针发到全体员工手上, 组织员工学习、讨论, 务必使全体员工, 特别是负有领导职责的管理人员充分理解。

第二, 根据本质量方针制定品质目标, 并将品质目标层层分解, 实施品质目标管理。

第三, 本公司的文件、过程、程序、产品等凡与本质量方针不相符的, 一律按本质量方针规定的原则进行修正或处理, 任何人, 包括董事长、总经理都不得违背本质量方针规定的原则。

总经理: ××× (签名)

_____年____月____日

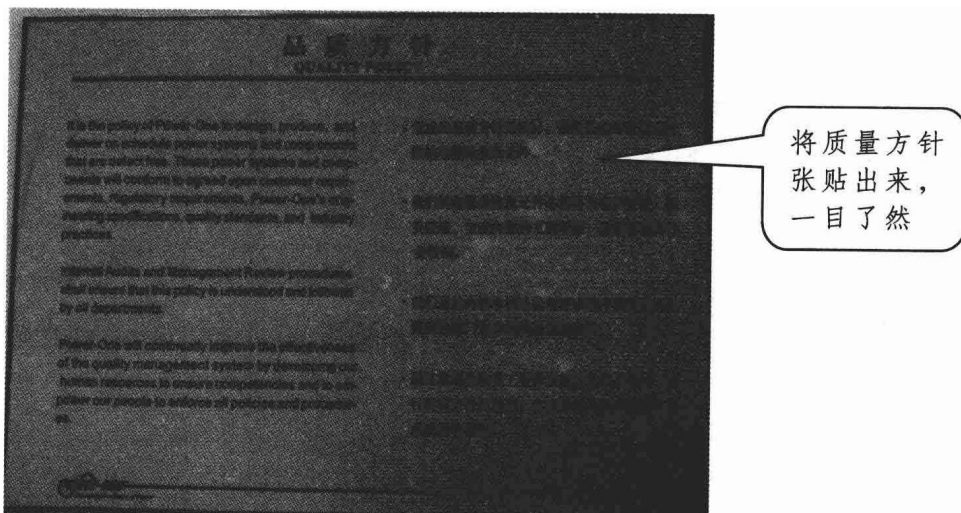
1.1.3 要点提示

质量方针是企业经营总方针的重要组成部分，必须结合企业实际情况制定，并以文件形式显示出来。

1.2 质量方针的实施推广

在质量方针正式发布后，要采取一些措施使质量方针得到贯彻执行。

1.2.1 实景图片展示



1.2.2 内容解读

1. 质量方针的宣传

要想让员工理解并实际运用质量方针，可采取以下方式对其进行宣传。

(1) 利用制定质量方针的机会，在全组织展开自我生存发展的讨论，吸引员工参与到制定质量方针的工作中来。

(2) 质量方针制定出来后，不能只是停留在文件上，而应让员工都能了解。