



管理之星·中国经理人工作手册丛书

MANAGER

质量经理

工作手册

THE CREATIVE HANDBOOK FOR
QUALITY TESTING MANAGERS

潘承烈 题名 吴振兴 主编
序

著名管理专家联袂推荐

中国企业联合会、中国企业家协会副理事长 潘承烈
亚洲著名应用管理学专家 王文良
北京市管理科学院院长 马仲良
《经济日报》资深编辑 梁沂宾

 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

管理之星·中国经理人工作手册丛书

MANAGER

质量经理

工作手册

THE CREATIVE HANDBOOK FOR
QUALITY TESTING MANAGERS

潘承烈 题名
序 吴振兴 主编

 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

质量经理工作手册 / 吴振兴主编. - 哈尔滨:
哈尔滨出版社, 2006. 1

(管理之星·中国经理人工作丛书)

ISBN 7-80699-586-2

I. 质... II. 吴... III. 企业管理:质量管理-手册
IV. F273.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 119163 号

责任编辑:沈福威

装帧设计:大象设计工作室

质量经理工作手册

吴振兴 主编

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市动力区文政街 6 号

邮政编码:150040 电话:0451-82159787

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址:www.hrbcbs.com

全国新华书店经销

黑龙江新华印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 24 字数 310 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-586-2/F·58

定价:38.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292
本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨



潘承烈

1950年清华大学机械工程系毕业
中国企业联合会、中国企业家协会副理事长
中国企业管理科学基金会副会长
中国古代管理思想研究会会长
清华大学经济管理学院兼职教授
西安交通大学管理学院兼职教授
南京大学国际商学院兼职教授
四川大学管理学院兼职教授
华南理工大学管理学院兼职教授
中国矿业大学研究生院兼职教授
澳大利亚新南威尔士大学研究生院客座教授



吴振兴

中国人民大学经济学博士，管理学博士后。
从事管理研究与实践工作十余年。为数十家特大型国有企业和多家大型民营企业做过管理咨询服务，并为它们的中层管理人员做过业务培训。

出版著作《管理的游戏规则》、《中国企业做大的10种模式》、《中国企业做强的9种方略》，翻译著作《高效沟通的399条黄金法则》。



责任编辑：沈福威

装帧设计  大新设计工作室 + 潘峰
Daxing Design Office

推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能进行得井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会经济发展服务。但管理的内容则又不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册书系》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取"拿来主义",把国际上最先进成果拿来"为我所用"。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到"洋为中用"才能奏效。

正如古人所说:"桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。"(《晏子春秋》)。中华民族是具有五千年文明史的古老民族,中国又是 13 亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的"水土",是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

《管理之星·中国经理人工作手册书系》强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

《管理之星·中国经理人工作手册书系》强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优

点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。

潘承烈
二〇〇五年十月
于北京

前 言

质量是企业的生命,是企业永恒的主题,也是企业核心竞争力的基础。产品质量就是产品的使用价值,是产品适合一定的用途,能够满足国家建设和人民生活所具备的质量特性,是企业各方面工作的综合反映。

与产品质量密切相关的是质量工作的领导者——质量经理,他是对企业质量的负责人,他代表总经理行使企业的质量管理职能,为企业确立质量方针与目标,全面承担起质量管理中的计划、组织、实施与控制工作。作为一名优秀的质量经理,必须清楚自己的工作职能与任务,同时不断地学习新知识、新理论,与实践相结合,才能在自己的岗位上发挥自己最大的能量,从而推进企业的发展。

日趋复杂的竞争环境,多层次的顾客质量需求及飞速发展的质量技术,都在提醒着每一个企业的质量经理,只有具备科学的、先进的知识与技能,才能有效地行使质量经理的权力、履行质量经理的职责。企业中管理层的决策与工作水平直接决定着企业的兴衰,作为一个质量经理只有通过不断的学习,不断的进步,才能实现一个新的飞跃,从而更好地满足顾客的质量要求,更好地行使企业的质量管理职能,为企业确立完善的质量方针和目标,指导质量管理部门更好地完成质量工作,调动企业一切资源,为企业建立保证产品质量的最优化的质量管理体系。

本书就是专为质量经理编写的最新、最实用的工作手册。质量经理的工作职责重、内容多,既要完成产品的质量管理,还要制定和实施质量方针、质量目标和质量指标,同时还要围绕质量管理体系实施有效监控,以及不断地实现产品或服务质量的持续改进工作。本书紧紧围绕质量工作的实际操



作,注重理论与应用并举,可读性极强。书中详细介绍了质量经理最为关心的工作内容——如何建立完善的工作体系,如何进行与时俱进的质量管理,如何对产品质量进行审核、实施认证、检验与分析,如何合理控制质量成本,如何创建良好的服务质量管理体系,如何持续产品质量竞争力,以便质量经理遇到问题时可按图索骥,找到最佳解决方案。值得一提的是,本书的最后一章对当前热门的管理标准 ISO(质量管理国际化标准)作了详细的说明,还对实施 6 σ 法(质量管理体系和现代国际公认的全新管理企业方法)质量管理步骤进行了系统的讲解,这正是国际贸易的迅速扩大、产品日趋国际化的需要。所以,本书除了可以作为企业管理者增长知识和提高素质的必备书,同时也可以作为有志成为从事相关工作人员的学习资料,还可以作为相关学科的辅助教材。

本书语言风格言简意赅、提纲挈领、系统完整,是本着实战性与操作性的原则来编写的。因此,每个读者都可通过本书系统的理论与实践指导,来提高预见能力和决策能力,从而大大提高工作效率。希望每一位质量经理都可以从中找到实用方法,得到最新启示。

编者

2005 年 10 月

目 录

第一章 成就完美职业经理人
——质量经理的角色定位

第一节 做一位优秀的质量经理 / 3

了解质量经理的职能 / 3

明确质量经理的任务 / 7

第二节 打好卓越的基础 / 11

掌握全面的技术知识 / 11

培养优秀的管理能力 / 12

激发卓越的创新能力 / 14

第二章 追求卓越品质 铸造生命基石
——建立完善的质量管理体系

第一节 构建与企业相符的质量管理体系 / 19

怎样着手建立质量管理体系 / 19

了解质量管理体系的内容 / 21

质量管理体系建立的方法与步骤 / 28

第二节 质量管理体系要从细处入手 / 36

编制质量方针和质量目标声明 / 36



- 撰写质量手册 / 38
- 拟定程序文件 / 40
- 编写作业指导书 / 42
- 制定质量记录文件 / 43

第三节 认真执行质量管理体系 / 45

- 如何进行质量体系运行 / 45
- 如何进行质量体系改进 / 48

第三章 品质是最好的代言人 ——与时俱进的质量管理

第一节 质量管理过程要细分化 / 53

- 设计试制过程的质量管理 / 53
- 生产制造过程的质量管理 / 55
- 辅助生产过程的质量管理 / 57
- 产品使用过程的质量管理 / 59

第二节 打好质量管理的基础 / 61

- 制定质量管理标准 / 61
- 加强计量和理化工作 / 62
- 充分发挥信息的作用 / 64
- 做好质管人员的培训工作 / 55

第三节 掌握质量管理的新武器 / 67

- 关联图(TQM)的制作与使用 / 67
- 处理复杂信息的 KJ 法 / 69

- 探求目标实现的系统图法(QCC) / 70
用矩阵法确定关键点 / 71
过程决策程序图法(PDPC) / 73
运用箭条图法改善计划 / 74
集体智力启发激励法 / 75

第四章 用规范管理求得长久发展

——有效组织质量审核与认证

第一节 前期准备是基础 / 79

- 了解质量管理体系审核内容 / 79
明确内部审核内容 / 86
内部审核的操作程序 / 89

第二节 事中控制是关键 / 96

- 召开首次会议 / 96
进行现场审核 / 96
提出不合格报告 / 99
汇总分析审核结果 / 100
宣布审核结果 / 101
编写审核报告 / 102
提出纠正措施 / 103
全面的年度审核报告 / 105

第三节 定期评审是保证 / 107

- 了解质量管理评审内容 / 107
掌握质量管理评审步骤 / 108



管理评审中的注意事项 / 110

第四节 如何通过质量体系的认证 / 113

如何进行质量体系认证的申请 / 113

怎样通过质量体系认证的评定 / 114

认证后的监督管理 / 121

第五章 慧眼识金 精益求精

——必不可少的质量检验与分析

第一节 明确质量检验的方式与类型 / 127

众多的质量检验方式 / 127

质量检验的基本类型 / 129

第二节 熟悉质量检验的基本程序 / 133

进料检验管理程序 / 133

制程检验与测试 / 135

成品检验管理程序 / 137

怎样识别产品标识 / 139

第三节 加强对不合格品的管理 / 142

不合格品管理程序 / 142

报废品处理程序 / 144

第四节 如何进行抽样检验 / 146

分析抽样检验构成 / 146

进行可靠的产品取样 / 150



适时调整抽样方案 / 151

第六章 挖掘潜力 控制成本

——完美控制质量成本

第一节 努力降低质量管理的成本 / 161

了解质量的经济性 / 161

质量成本构成与分类 / 165

准确核算质量成本 / 171

第二节 如何进行质量成本分析 / 176

明确质量分析内容 / 176

掌握质量成本分析方法 / 177

编制质量成本报告 / 181

第三节 怎样进行质量成本计划与控制 / 182

对质量成本进行预测 / 182

质量成本计划内容 / 184

实行质量成本控制考核 / 184

第四节 如何使质量成本达到最优 / 187

优化质量成本的结构体系 / 187

提高对质量成本的关注点的认知 / 188

如何获得统计质量成本数据 / 189

掌控质量成本的方法 / 190



第七章 赋予品质智慧灵魂 ——创建良好的服务质量管理

第一节 分析服务质量 / 195

明确服务质量内容 / 195

探究服务质量来源 / 198

找出服务质量差距 / 200

第二节 构建服务质量体系 / 201

制定质量方针 / 201

开展质量活动 / 202

确定管理者职责和权限 / 204

利用可利用资源 / 205

搭建服务质量体系结构 / 210

与顾客紧密接触 / 212

第三节 控制服务质量过程 / 216

服务市场研究与开发的质量管理 / 216

服务设计的质量管理 / 219

服务提供过程的质量管理 / 224

第八章 没有最好,只求更好 ——持续产品质量竞争力

第一节 建立质量保证的目标 / 233

内部与外部质量保证 / 233



界定质量保证的内容 / 234

制定质量保证的方法 / 235

构建质量保证体系 / 236

第二节 持续改进产品的质量 / 244

明确质量改进的目标 / 244

建立质量改进的模式 / 247

制定质量改进规划 / 258

建立质量改进组织 / 260

解决质量改进中的问题 / 262

编制质量改进的方案 / 266

监督质量改进的实施 / 268

控制与评价质量改进 / 271

第三节 突破质量管理的瓶颈 / 274

熟悉质量阶梯 / 274

质量突破的途径 / 276

质量突破的阶梯 / 278

质量突破的步骤 / 286



第九章 与国际化全面接轨

——实施质量管理国际化标准运作

第一节 完善 ISO 质量管理体系 / 293

了解 ISO9000 标准内容 / 293

ISO9000 质量认证的程序 / 308

掌握 ISO14000 标准内容 / 309