

华通咨询◎编著

质量管理

操作手册

系统化指导质量工作怎么做,如何管

- [✓] 深度解析质量问题的解决模式
- [✓] 学习管控方法, 理顺制造过程
- [✓] 坚持低成本、高品质的生产之道
- [✓] 质量管理人员的系统学习方案

质量管理操作手册

系统化指导质量工作怎么做，如何管

华通咨询 ◎ 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量管理操作手册 / 华通咨询编著. —广州: 广东经济出版社, 2013. 11

(华通精益生产力丛书)

ISBN 978—7—5454—2089—0

I. ①质… II. ①华… 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 (2013) 第 175062 号

出版 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	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	15.25
字数	334 000 字
版次	2013 年 11 月第 1 版
印次	2013 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—2089—0
定价	32.00 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

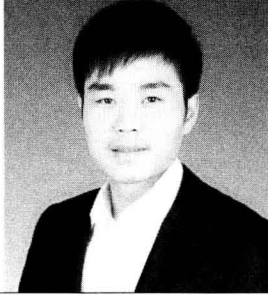
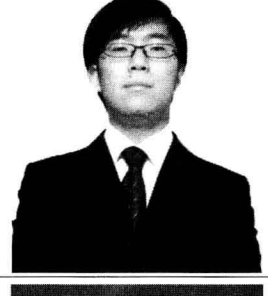
邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有, 翻印必究 ·

丛书主创人员

	孙科柳:北京华通咨询公司咨询师。先后在珠三角多家企业工作,担任过行政经理、生产厂长等职务,具有多年一线现场管理和人员管理经验。精于中基层人员的培训课程设计和培训实施等工作,对高绩效团队组建、领导和教练技巧、中基层人员的执行力提升以及企业学习与发展体系构建等有深入、独到的研究,善于解决团队发展以及业务过程中的实质性问题。
	沈方楠:北京华通咨询公司咨询顾问。国际注册审核员,多年任职于外资大型企业高管,长期致力于解决企业流程改造、现场管理和精益化控制,是企业精细管理实战专家。曾为美泰玩具、光宝集团、索尼、康舒电子、力士集团、王氏港建等 200 多家企业及上市公司提供合理化改善、卓越绩效管理训练等服务。
	孙科江:北京华通咨询公司咨询师,企业管理课题研究专员。长期从事质量管理体系建设、生产现场改善、流程建设等管理工作。曾参与多家企业的咨询辅导工作,擅长流程梳理和优化、标准手册制订、制度体系完善等实践性工作。
	段佳靛:北京华通咨询公司咨询师,生产流程管理、现场改善等管理课题研究专员。曾就职于国内多家大型制造型企业,从事一线管理改善工作。长期致力于现场 5S 推行、流程建设、全面质量管理等研究和咨询服务。对制造企业经营过程中的流程规范、制度配套、作业标准建立等具有丰富的实践经验。
	冯彬:北京华通咨询公司咨询师,ISO 国际注册审核员。长期从事工厂现场管理和改善工作,擅长 ISO 体系的建立、维护以及推行精细化管理。曾在富仕康、速达康等多家大中型制造企业的质量部门担任质量工程师或质量经理等职位,对品质管理、制程管制、企业认证、验厂管理、企业内审以及相关培训工作具有丰富的操作经验。

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展,现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻,全球性竞争格局正在进一步加剧,而中国企业不管是从研发、管理,还是从品牌、服务上来说,竞争力都有所欠缺,这是大部分管理人员都承认的一个现实,且多数管理人员也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过:“华为没有成功,只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中,企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样,历经市场检验,仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条,与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而综观国内的大多数企业,除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外,真正用于锻炼内力、修炼品质的时间很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词,中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问,我们将会迎来一个新的未来,这是和社会经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中,也必将成就一批优秀的企业。但是,谁是未来的幸运者?我们是否能够安然无恙地踏上通向未来的发展之路,并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地?或者,哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化,以至于失去对未来市场的适应力?这些问题很重要,但这并没有现成的答案,需要我们在实践中敏锐地察觉变化,总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作,才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的,那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状,寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去,我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务,今天,这两者同等重要;过去,我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键,今天,质量、成本,以及产品创新等,都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是:在一个社会快速发展的时期,把管理的重心压到单一经营管理要素上,是行不通的,都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终,我们需要用“全面



管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念,它更需要落实到具体的行动中去,落实到实际管理行为中去,它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此,我们每一个管理人员都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法,有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里,华通咨询(全称“北京华通正元管理咨询有限公司”)一直在从事企业管理咨询和研究工作,我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题,也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时,华通咨询在过去近十年的时间里,已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此,华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理人员一起推动这项变革。基于这样的信念和目标,华通咨询确立了一项基本的使命,那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里,我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品,是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题,进行系统分析和总结的成果,也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上,我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙,都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作,并总结咨询研究成果汇集出版,其目的正如上述。

但是,除非管理人员认识到企业的管理不足以及自身的不足,意识到这些不足是迫切需要解决的问题,否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升,首先面临的问题就是企业管理人员思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理人员,是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理人员必须更努力地学习新知识、新方法,必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面,这是管理人员的使命。

当下是未来的序幕,我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此,与读者朋友和管理同仁们共勉!

孙科兴

2013年9月

前 言

很多质量管理者都有过这样的经历：总是习惯性地质量检验作为工作重点，亲力亲为地检测每一个批次、每一件产品。在这样的工作思维下，质量管理的范围变得狭隘，质量部也成为了最吃力不讨好的部门，质量管理者最终在公司领导层和生产作业人员之间受着夹板气。

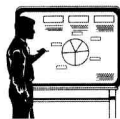
之所以出现这种状况，主要是因为质量管理者自身的定位不佳、管理失当所致——质量管理者错误地将自己定位成保障质量成果的执行者，而非教练员。质量管理者在工作中不懂得如何调动质量人员和生产人员之间的质量协作，不懂得如何合理地定位相关成员的职责，运用管理策略让他们自动自发地高质量工作；更不擅长将作业技能、作业标准等经验标准化，导致团队成员始终无法高标准地完成工作。事实上，卓越的管理者不应该把自己定位成一位事物的执行者，而应该是管理者。换言之，质量管理者就应该让自己成为一名真正意义上的统筹、管理人员，持续地教育和引导作业人员获得和保持高质量工作的能力，这样才能够从生理和心理上减轻管理负担，提升质量管理效能。

针对这些问题，结合华通咨询的顾问老师在以往的企业管理工作中以及咨询辅导中的经验，我们策划了《质量管理操作手册》这本书，重点在于教会质量管理者如何从繁杂的事物中脱身，做好统筹、规划、指导等真正意义上的管理工作。本书作为“华通精益生产力丛书”中的一本，我们希望从质量的角度，提升企业的精益管理能力。

通过阅读本书，质量管理人员可以找到身为管理者在“怎么做”和“如何管”中的有效结合，掌握“做”和“管”的内容、技能和管理手段等，提升自己的综合管理效能。本书系统梳理了质量管理的各个工作模块，借此使质量管理人员全面掌控自己的工作内容。同时，为了使质量管理人员理解“做什么、怎么做、如何管”等管理精髓，每个管理模块下的内容按照以下方式进行了深入的解读：

1. 明确做什么。通过对每个工作模块进行细化，进一步明确质量管理人员应该“做”或者“管”的工作内容是什么。同时，这个“做什么”还反映了团队成员应该做什么，也就是明确了团队成员的岗位职责，落实了每个人的任务目标。

2. 明确怎么做。“怎么做”包含两方面的内容：一是明确了相关人员执行每一项工作内容时的作业流程、作业标准，以及需要掌握的作业方法和技术手段等；二是阐述了质量管理人员管理相关人员执行此类工作内容时，如何实施统筹和督导等管理手段。



前言

3. 明确做得怎么样。即通过对该管理模块下的每一项工作内容设计具体的评价机制、计分模式,用来确认每项工作是否做到位,以及还需要做些什么样的改善。

最后,衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中的不足之处,还请提出宝贵的意见和建议。

华通咨询编委会

2013 年 9 月

目 录

第 1 章 认识质量管理工作

- 1.1 如何理解质量管理工作 / 002
- 1.2 质量管理应该这样管 / 004
- 1.3 抓住质量管理工作的内在逻辑 / 005

第 2 章 质量团队管理——打造一流的质量团队

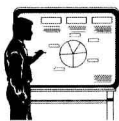
- 2.1 整合质量团队,适应质量发展要求 / 010
- 2.2 从定岗定员、落实岗位职责开始 / 011
- 2.3 强化制度化管理,维护管理秩序 / 016
- 2.4 实施系统的培训和现场作业指导 / 019
- 2.5 展示领导艺术,激发员工热情 / 023
- 2.6 用绩效管理强化员工的责任意识 / 026
- 2.7 质量团队工作也可以量化管理 / 029

第 3 章 质量策划管理——基于目标的质量管理设计

- 3.1 从策划开始关注产品质量 / 034
- 3.2 让企业上下全面理解质量方针 / 035
- 3.3 制定质量目标,引导质量行为 / 037
- 3.4 完善质量计划,指导作业过程 / 040
- 3.5 用 KJ 法挖掘客户关键需求 / 043
- 3.6 用 QFD 将客户需求转化为过程性能 / 046
- 3.7 用失效模式确定产品的可靠性 / 050
- 3.8 利用故障树分析,做好安全防御 / 054
- 3.9 全面检验质量策划工作的成效 / 056

第 4 章 材料质量管理——从源头抓好质量

- 4.1 紧抓质量源头,做好材料质量管理 / 060
- 4.2 明确与细化管理职责,将责任落实 / 061
- 4.3 用流程规范操作,用标准体现要求 / 062
- 4.4 利用技能矩阵掌握员工管理能力 / 066
- 4.5 利用 ABC 控制法对材料分类存放 / 066



- 4.6 标识生产材料,避免材料混淆使用 / 071
- 4.7 科学规范线上领料、用料过程管理 / 073
- 4.8 设计过程督导机制,让管理自动化 / 075
- 4.9 全面检验材料管理的工作成效 / 078

第5章 计量管理——确保计量结果准确无误

- 5.1 抓好计量测量工作,有效保证产品质量 / 084
- 5.2 细分计量管理责任,做到事事有人管 / 084
- 5.3 统一计量标准,确保计量结果科学化 / 086
- 5.4 校准计量器具,确保测量结果的准确性 / 091
- 5.5 做好计量器具的存放、维护与保养工作 / 094
- 5.6 做好误差防范,保证数据的公正性 / 099
- 5.7 设计过程汇报机制,让管理工作自动化 / 101
- 5.8 全面检验计量管理工作的成效 / 103

第6章 质量检验管理——高质量检验成就高质量产品

- 6.1 明确目标,做好质量检验过程管理 / 108
- 6.2 落实责任,每个人都要成为检验员 / 109
- 6.3 用流程规范操作,用标准体现要求 / 111
- 6.4 用质量控制点管理关键工序的质量 / 115
- 6.5 做好过程质量检验,保障产品质量 / 117
- 6.6 使用工序质量管制图监控过程质量 / 123
- 6.7 学会抽样检验,让检验工作简单化 / 127
- 6.8 设计过程汇报机制,让管理自动化 / 130
- 6.9 用效果检查表检验工作成效 / 132

第7章 质量数据管理——纳入信息技术的质量管理

- 7.1 明确质量数据管理的目标与内容 / 136
- 7.2 做好组织规划,详细分解任务 / 137
- 7.3 用流程规范操作,用标准体现要求 / 139
- 7.4 利用抽样技术收集质量数据样本 / 140
- 7.5 统计与分析数据,挖掘质量信息 / 142
- 7.6 设计过程汇报机制,让管理自动化 / 146
- 7.7 全面检验质量数据管理效果 / 148

第8章 质量改善管理——不断增强满足质量要求的能力

- 8.1 明确质量改善活动的目标与内容 / 152
- 8.2 建立质量改善团队,细分成员职责 / 153



- 8.3 用流程规范操作,用标准体现要求 / 154
- 8.4 利用 PDCA 管理法,循环改善质量 / 156
- 8.5 开展 QC 小组活动,提高产品质量 / 161
- 8.6 通过提案改善,积极改善质量问题 / 163
- 8.7 全面检查质量改善管理的效果 / 167

第9章 质量服务管理——快速响应内外部客户需求

- 9.1 明确质量服务管理的目标和内容 / 172
- 9.2 合理统筹与规划,将管理责任落实 / 173
- 9.3 用流程规范操作,用标准体现要求 / 174
- 9.4 建立并完善客户抱怨反应机制 / 177
- 9.5 科学使用 8D 手法解决客户投诉 / 180
- 9.6 学会使用质量问题归零处理办法 / 184
- 9.7 全面检验质量服务管理的效果 / 187

第10章 质量成本管理——绝不做成本管理的“侏儒”

- 10.1 明确质量成本管理的目标和内容 / 192
- 10.2 明确成本管理内容,落实管理职责 / 193
- 10.3 成本规划:对质量成本进行合理预算 / 195
- 10.4 成本核算:为质量成本控制提供依据 / 197
- 10.5 成本分析:为质量成本改善提供依据 / 200
- 10.6 成本控制:将总成本控制在最佳范围 / 203
- 10.7 全面检查质量成本管理的效果 / 206

第11章 质量管理体系——推行以客户为导向的质量体系

- 11.1 明确质量管理体系的目标与内容 / 210
- 11.2 整体统筹,实现管理一体化运作 / 211
- 11.3 管理规范从制定体系文件开始 / 214
- 11.4 将质量管理体系投入并试运行 / 219
- 11.5 认证申请,完善质量管理体系建设 / 222
- 11.6 做好体系认证后的纠正与改善工作 / 226
- 11.7 全面检验质量管理体系管理效果 / 228

第 1 章

认识质量管理工作

能用他人的智慧完成自己工作的人是伟大的。

——管理专家旦恩·皮阿特



1.1 如何理解质量管理工作

质量管理是一项系统管理工程，它涉及企业的各级人员，以及各个工作环节。很多生产线管理者，对质量管理工作仍然没有透彻的认识，甚至还有一些质量管理者认为质量管理工作就是负责产品检验。这些管理者不知道如何承担企业的质量责任，更不懂得如何将责任落实到作业人员，使得质量管理工作不能达到预期的目标。这不仅企业面临的问题，也是质量管理人员必须解决的问题。

做好质量管理工作，必须从正确地认识质量管理开始。只有了解了质量管理的内涵，理解质量管理工作价值，才能够目标清晰地工作。

1.1.1 质量管理是什么

有人认为质量管理就是做好产品检验，也有人认为质量管理就是使用统计方法了解质量现状，并加以改善。其实，这些说法都不完整。

日本质量管理的集大成者石川馨给质量管理的定义是：用最经济、最实用的方式加以开发、设计、生产、销售和服务，为购买者提供满意的产品。为了达到这样的目标，公司内部经营、制造、工场、技术、研究、计划、调查、事物、资材、仓库、销售、营业、庶务、人事、管理部门等必须通力合作，创造出合适的工作组织，并加以标准化认真彻底地执行。

全面质量管理大师费根保姆则认为，质量管理是把组织内各部门的质量发展、质量维持和质量改进的各项努力，综合成一个有效的制度，使生产及服务均能以最低经济的水准使顾客满意。

从以上质量管理大师对质量管理的定义中不难看出，质量管理并不是单纯地对产品进行检验，而是要集合全公司人员的智慧与经验，活用组织体系，并且对组织内部的人、事、物进行改善，用最经济的生产方式，满足客户的质量需求的系统化合作过程。

1.1.2 海尔的启示：质量第一

20世纪60年代以前，日本企业的产品在欧美市场代表的是低质量的产品，可是仅仅过了30年，日本却涌现出一批能够在世界舞台上大显身手的企业，它们的产品也摇身一变，成为“高品质”的代名词。

事实上很多人都知道，日本的汽车、电子产品在短短的30年后，将欧美企业打得节节败退，所凭借的正是“质量”。同样，“没有质量，就不可能赢得忠诚的客户”这条原则亦适用于国内市场。

海尔集团掌门人张瑞敏曾说过，要在国际市场竞争中取胜，第一是质量，第二是质量，第三还是质量。因此，在20世纪80年代，当中国还有不少的企业把产品分类为一等品、二等品、三等品和等外品，而且允许这些产品流通于市场的时候，海尔集团做了一件足以闻名全国的事——砸烂所有不合格的冰箱。海尔认为让有质量问题的产



品出厂，这些产品就不会有市场竞争力，最重要的是，企业没有对消费者负责，它违背了健康的企业质量文化。

如今，海尔的品牌价值接近千亿元人民币，并且连续9年蝉联中国最有价值品牌榜首，甚至已经成为世界白色家电的第一品牌，成为了值得客户信赖的产品。

我们常说：“客户就是上帝。”谁获得了客户谁就占有了市场，因此许多优秀的企业都致力于生产出客户满意的高质量产品，海尔就是一个鲜明的例子。如果没有海尔人砸烂所有不合格冰箱的英雄壮举，以及由此逐渐形成的质量观，海尔人或许就不会像今天一样，生产出高质量的产品，海尔公司也就不可能取得今天的成就。

在这个属于质量的21世纪，企业的每一个员工，特别是质量管理者要充分意识到质量是企业建立竞争优势的关键性因素，动员和引导员工，不断地学习与改善，朝着“零缺陷”的目标迈进。

1.1.3 掌握质量管理的工作内容

一些管理者片面地认为质量管理就是做好产品检验工作，事实上，质量管理的工作内容远非如此。

具体而言，质量管理工作主要包括质量策划管理、材料质量管理、计量管理、质量检验管理、质量数据管理、质量改善管理、质量服务管理、质量成本管理和质量管理体系管理等九个方面，如下表所示。

质量管理工作的主要内容

序号	任务	具体说明
1	质量策划管理	质量策划是确定质量以及采用质量体系要素的目标和要求的活动，它是实现产品生产的各个方面按照质量保证的要求进行，从而保证产品质量符合客户需求的基本前提
2	材料质量管理	材料是产品质量的源头，因此，管理者有必要引起重视，以保证最终的产品质量符合产品质量目标
3	计量管理	通过对质量检测工具的科学管理，适时统一计量标准，并落实质量计量过程管理的每一个细节，以保证产品的质量符合客户的要求
4	质量检验管理	质量检验管理是指对产品的一项或多项质量特性进行观察、测量、试验，并将最终的结果与质量标准要求进行比较，来判定产品质量的合格与否的活动
5	质量数据管理	质量数据管理是指企业通过有目的地收集和分析生产、检验过程中产生的数据，使之成为信息的过程。质量数据管理可用以识别质量改善的方向和持续改进。它既是质量管理体系的支持过程，又是企业实现信息化管理的关键
6	质量改善管理	为了满足企业自身和外部客户的需求，管理者要适时地针对生产管理中的不足，实施有效的质量改善活动，从而实现提高产品质量和改善企业管理的目标



续表

序号	任务	具体说明
7	质量服务管理	质量服务管理是质量管理中不可忽视的一部分，因为客户投诉的原因可能源自真实存在的质量问题。如果质量人员掌握了行之有效的处理方式，不仅能够在最短时间内化解客户的不满，还能发现管理工作中的不足，并作出及时改善
8	质量成本管理	企业在保证产品高质量的同时，要对企业的质量成本进行科学的管理，尽可能杜绝浪费，降低企业质量成本
9	质量管理体系	企业建立科学的质量管理体系，通过认证并真正融入到质量管理工作中，会极大地提高企业的质量管理水平

这是本书针对质量管理工作的内容梳理，以便让质量管理者在工作中了解具体的管理模块。同时，我们还根据质量管理的组织需要，增加了质量团队管理的内容，力图让质量管理工作更加系统。

针对每一个管理模块，我们在每章的第一节重点阐述了这一管理模块的工作目标和具体内容，力图让管理者和执行者能够在正确的指导思想下工作，在明白了为什么要这么做的前提下，再去思考如何从细节上做好质量管理等问题。

1.2 质量管理应该这样管

明白了质量管理工作的目的和内容后，质量管理者——特别是质量主管，应该更多地思考如何让自己的团队成员做好这些工作内容，也就是说需要进一步做好质量工作人员的职责定位、任务分工和授权管理等工作，才能确保整个团队的高效执行力。

这是我们在写作本书过程中严格遵循的思路。我们按照梳理内容、定位职责、分工任务等思路一步步展开，为质量管理者提供了一幅思路清晰、科学规范的管理路径图。质量管理者只要认清自己的管理职责，并结合科学的管理方式处理工作内容，就能够让管理工作变得轻松、简单。

1.2.1 责权分明，各司其职

任何一项管理工作都离不开科学的管理，质量管理也是一样。唯有部门上下责权分明、各司其职，质量工作才能有条不紊。

美国管理学家 H. 米勒曾说，真正的管理者要做的不是事必躬亲，而是要为员工指出路来。很多管理者在工作中亲力亲为，看似勤劳，却影响了主要的工作职责的实现；而大包大揽换来的不仅仅是员工的懒惰、依赖性或很差的执行力，也会使得自己和团队陷入疲于应付的恶性循环。

德鲁克曾将管理者定位为“指挥家+作曲家”，彼得圣吉将管理者定位为“设计师+教师”。而无论是何种定位，管理者都不应该成为事务执行人员。



正所谓“在其位，谋其政”，任何人都应该做好自己该做的事情。作为质量管理者——特别是质量主管，必须清晰地定位自己以及质量团队成员的角色，明确各自的工作职责。

1.2.2 合理授权，让管理更轻松

其实，作为管理者，更应学会合理授权。

数十年来，“股神”巴菲特一直坚持的一条管理原则就是充分授权。他摒弃常规，将大多数的投资工作交给手下的经理们去做，而且从不干涉他们，也不要求他们经常性地工作进行汇报。对于这些天才式的经理人来说，巴菲特给予他们的只有一句忠告——像对待自己个人独一无二的公司一样来经营管理。在这种充分授权，并且在伯克希尔公司强大资金支持的背景下，真正有才华的经理人通常都会把聪明才智发挥到极致。

显然，巴菲特知道，要想让自己的伯克希尔公司经营下去，光靠自己一个人的力量是不行的，企业长治久安的秘诀是精心打造一群精、准、狠的基层，并且充分地信任他们，授权给他们。

同理，如果质量管理者能够学会合理授权，相互协作，这样不仅可以使自己的管理工作更轻松，而且还会激发团队成员的工作积极性，质量管理工作也能更有成效。

1.2.3 发挥领导力，打造高效团队

任何企业的质量管理工作，都不可能仅仅由质量主管或几个工作能力强的质量人员决定，而需要借助整个质量团队，甚至于企业的整个组织系统来完成，这是合作与分工，以及授权管理的基础。因此，质量主管需要充分发挥领导力，促使整个质量团队能够井井有条地高效运行，并促使企业的质量文化得以提升。

关于管理者的领导力素质，IBM 公司曾创立了一套三环模式来进行描述和评价。其中，环心是指管理者对事业的热情，如充满热情地关注市场，接受企业的现实，并以乐观自信的方式作出反应。

1 环：致力于成功，通常以对客户的洞察力、突破性思维和渴望成功的动力三大要素来考察管理者是否具备这种素质。

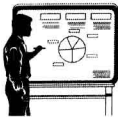
2 环：动员执行。一位杰出的管理者是否能够动员团队执行，达到目标，可以从团队领导力、直言不讳、协作、决断力四个要素来考察。

3 环：持续动力。判定一个杰出的管理者是否能够为组织带来持续的动力，有三条标准，即：发展组织的能力；指导、开发优秀人才；个人贡献。

如果质量主管具备了上述素质，那么质量团队管理起来自然轻而易举，质量团队的整体运作自然也可以更加稳定且高效。

1.3 抓住质量管理工作的内在逻辑

当质量部主管了解了自己的工作目标、工作内容，也明确了如何授权，发挥领导



力,以及如何做到让团队成员各司其职后,就需要进一步了解怎么管人,以及如何理事等管理内容了。

对于怎么管人,以及如何理事这种管理问题来说,仿佛是一门逻辑学课程,只要掌握其中的关键思路,便能让管理工作变得轻松和可控。这样说的原因在于:任何管理工作只要回归科学管理,它便能做到行事时目标明确,做事时脉络清晰,管理时有章法可依,评定时有标准可考。这样一来,管理过程就会变得简单、轻松。

基于这样的目的,这本书的关键就在于让质量管理者拥有这套逻辑,并将这套逻辑贯穿于质量管理工作的始终,这也是我们写作本书的核心指导思想。我们在分解和写作每一个管理模块的内容时,都充分按照这样的思路展开,以帮助质量管理者了解管理内容,做好管理工作。

1.3.1 第一步:明确做什么

没有目标便没有行动的方向。作为管理者必须清楚自己应该做或管什么,如此才能有的放矢,免做无用功。

需要注意的是,在这一步中,我们并不仅仅只是明确质量管理工作本身的事项和内容,更要明确如何去统筹质量人员以及作业人员的质量管理工作。

以质量检验管理为例,质量主管不仅要明确质量检验管理的工作目标以及工作内容是什么,更重要的是在此基础上明确质量主管和质量人员的工作职责,将检验工作落到实处。通过对每个人的职责任务进行统筹安排,做到“人人有事做,事事有人管”。

具体到本书的写作中,在每章下的前面两节中,我们都会按照这样的思路引导质量管理者按流程或模块细化工作任务,形成具体的任务表,理清轻重缓急,让人、事、岗相互统一。

对于“人人有事做,事事有人管”这个管理目标来说,质量管理者需要通过科学的管理方式做到让每个人都做自己该做的工作,在合理的分工与合作中高效地完成工作,这也是我们在写作中强调除了制定团队的任务内容表以外,还需要完善个体成员的任务明细表的目的所在。

1.3.2 第二步:明确怎么做

很多企业,质量管理工作之所以做得不到位,在很大程度上是因为员工没有掌握科学的操作方法、技巧。为了解决这个难题,本书在每章下的这一内容写作中,将重点强调的是如何借助工作方法有策略地工作或管理,力求帮助质量人员了解做每件事的逻辑、完成工作的标准,以确保质量人员学会科学的工作方法。

1.3.3 第三步:明确做得怎么样

任何执行都应有可评估衡量的标尺。许多企业管理不到位,往往是因为无从评价。无法评价,自然也就难以管理,管理之后也难见成效。

为解决这一难题,本书在每章阐述各个管理模块的最后部分,将以可操作性、客