

质量管理实操

从新手到高手

武 啸◎著

涵盖质量管理部中常用的流程与制度
极大地提升质量管理部的工作效率！

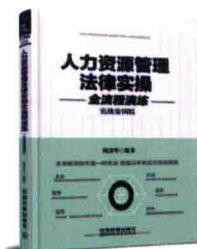
既有完备的传统工作传承，又及时把握了时代特点，管理理念与时俱进
结构完整，流程清晰，管理工具丰富实用

内容由浅入深，极易上手，具有很强的指导和借鉴价值
全书实操性强，助你零基础构建全新管理模式

QC PRACTICE

中国铁道出版社有限公司
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

阅 / 读 / 推 / 荐



《人力资源管理法律实操
全流程演练》

ISBN 978-7-113-24609-9



《行政办公实操大全集
(职责+规范+制度+表单)》

ISBN 978-7-113-23180-4



《房地产开发企业
税务风险管理》

ISBN 978-7-113-24735-5



《人力资源管理实操大全集
(职责+规范+制度+表单)》

ISBN 978-7-113-23183-5



策划编辑：王 佩

合作咨询：QQ 1958793918

封面设计：**MXK** DESIGN STUDIO
Q:1765628429

网络销售：**JD** 京东 (www.jd.com)

dangdang (www.dangdang.com)

亚马逊 amazon.cn (www.amazon.cn)

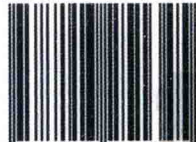
上架建议：经管/质量管理



中国铁道出版社有限公司
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

地址：北京市西城区右安门西街8号
邮编：100054
网址：http://www.tdpress.com

ISBN 978-7-113-25134-5



9 787113 251345 >

定价：55.00元

质量管理实操

从新手到高手

武 啸◎著

中国铁道出版社有限公司
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

内 容 简 介

21 世纪什么最重要？人才最重要。大量质量管理人才是商品高品质、高质量的重要保障，是国人消费升级的重要基础。那么，如何得到大量的质量管理人才？如何帮助质量管理从业者成长为质量管理高手？本书给出了求索之道。全书共分为三篇：基础篇主要介绍了质量管理面面观、质量策划、质量控制、质量检验、质量保证、质量改进等主要管理活动。提升篇则阐述了 ISO9000 质量管理体系、六西格玛管理、全面质量管理。时代篇结合时代特点，畅谈了大数据时代的质量管理趋势，分享了质量管理的精神家园——工匠精神。整书注重实操，实践性强。内容由浅入深、极易上手，有很强的指导和借鉴作用。

图书在版编目（CIP）数据

质量管理实操从新手到高手/武啸著. —北京：中国铁道出版社有限公司，2019.6
ISBN 978-7-113-25134-5

I. ①质… II. ①武… III. ①质量管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 031590 号

书 名：质量管理实操从新手到高手
作 者：武 啸

责任编辑：王 佩
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056
封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社有限公司（100054，北京市西城区右安门西街8号）
印 刷：北京铭成印刷有限公司
版 次：2019年6月第1版 2019年6月第1次印刷
开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：17.75 字数：324千
书 号：ISBN 978-7-113-25134-5
定 价：55.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

前 言

改革开放 40 多年来，人民生活水平大幅度提高，同时对生活质量也提出了更高的要求，对琳琅满目的商品更是提出了高品质、高质量的需求。为了满足这些需求，各行各业都需要大量的质量管理从业者和质量技术人才，而如何更好、更快地培养出一批质量管理高手，除了必要的实践经验，更需要的是一些简单实用的工具指南，这也正是本书成稿的初衷。

“万丈高楼平地起”，对于大量有志于质量管理工作的从业者来说，如何从一名职场“小白”，尽快成为一名质量管理高手，这是一个循序渐进、不断提升的过程。作者正是本着这样的撰写思路，结合自己二十多年的质量管理实践经验，由浅入深、条理清晰地规划出了一条质量管理提升之道：从基础篇开始，由质量工作的面面观到质量策划、质量控制、质量检验、质量保证、质量改进等重要活动的讲解，使读者对质量工作有一个全面的认识，初步掌握质量管理的基础工作。随后顺理成章地延伸到提升篇，对 ISO9000 质量管理体系、六西格玛管理、全面质量管理进行了详细讲解，为管理工作的全面提升奠定了坚实基础。当然，传统也需要时代的音符。因此在最后引入了时代篇，畅谈了大数据时代的质量管理趋势，分享了质量管理的精神家园——工匠精神。

作者为了增强本书的实用性和可操作性，各项质量管理活动结构独立，各自成章，从内涵、流程、操作步骤到实践工具，面面俱到，形成了一个完备的操作范本，再结合每章结尾的智慧分享，完美演绎了各个质量管理活动，易学易懂，具有很强的指导和借鉴作用。

希望本书能够成为广大质量工作从业者的良师益友。不过，由于水平有限，加之时间仓促，书中难免出现疏漏和不当之处，恳请广大读者朋友批评指正。

作者

2019年3月

目 录

第一部分 基础篇

基础打得牢，方能快步跑！

第 1 章 从质量看质管——质量管理面面观	2
1.1 质量内涵——不只求最好，而要求更好	3
1.2 质量追求——不追求最贵，但追求最对	5
1.3 质量结果——不是检出来，而是管出来	6
1.4 质量管理——既讲科学性，又讲艺术性	7
1.5 质量意义——企业生命线，立足很关键	8
1.6 智慧分享	9
第 2 章 质量策划——凡事预则立，不预则废	11
2.1 策划内涵——不只意会还言传	12
2.2 策划内容——方方面面考虑全	14
2.3 策划步骤——复杂问题简单化	15
2.4 策划工具——欲善其事先利器	17
2.5 智慧分享	31
第 3 章 质量控制——细节决定成败	33
3.1 控制内涵——内涵理解要透彻	34
3.2 控制内容——内容规划提前定	35
3.3 控制流程——质量控制一二三	40
3.4 过程控制——注重细节保过程	43
3.5 控制工具——控制实现有手段	50
3.6 智慧分享	60
第 4 章 质量检验——管理成果验后看	62
4.1 检验内涵——专业内质把握牢	63

4.2	检验类型——各种类型看实效	64
4.3	检验策划——综合考虑定基调	67
4.4	抽样检验——方案灵活好推广	80
4.5	GB 2828 简介——传统国标应用忙	90
4.6	智慧分享	98
第 5 章	质量保证——信任的力量	101
5.1	质量保证目标——质量承诺取信人	102
5.2	质量保证内容——内容完善能信任	103
5.3	质量保证措施——措施到位重保证	107
5.4	体系实施步骤——环环相扣一张图	109
5.5	编写质量保证书——样式齐整很通用	112
5.6	智慧分享	115
第 6 章	质量改进——没有最好，只有更好	117
6.1	改进目标——持续改善无止境	118
6.2	改进对象——评价现场选择忙	119
6.3	改进过程——经典 PDCA 好循环	121
6.4	改进步骤——七个步骤走全程	123
6.5	改进工具——工具齐全好挑选	126
6.6	改进报告——撰写报告基本功	134
6.7	智慧分享	136

第二部分 提升篇

合格不是高质量，满意才能有市场！

第 7 章	ISO 9000 质量管理体系——经典中的经典	140
7.1	体系知识解析——概念术语要理解	141
7.2	体系主要内容——重要部分成系统	147
7.3	体系构建流程——构建有序才完整	149
7.4	编写体系手册——手册把控是顶层	153
7.5	编写程序文件——主要程序是保证	159

7.6	编写作业指导——岗位操作是基本.....	160
7.7	智慧分享.....	162
第 8 章	质量管理体系基本程序——基础打的好，运行才高效.....	164
8.1	文件资料控制程序——资料整理有规范.....	165
8.2	质量记录控制程序——留有证据可追溯.....	168
8.3	不合格品控制程序——次品定置要区分.....	170
8.4	纠正措施控制程序——知错就改见行动.....	172
8.5	预防措施控制程序——防范有方是根本.....	174
8.6	人力资源控制程序——关键资源是人工.....	175
8.7	内部审核控制程序——做好内审显内功.....	178
8.8	管理评审控制程序——领导亲自做评审.....	181
8.9	智慧分享.....	183
第 9 章	六西格玛管理——质量无极限.....	184
9.1	综合概述——缘由前世定今生.....	185
9.2	实施流程——循序渐进步步稳.....	187
9.3	改进工具——DMAIC 循环改进.....	189
9.4	六西格玛设计——科学设计起点高.....	191
9.5	实施关键——成功实施有保障.....	205
9.6	智慧分享.....	206
第 10 章	全面质量管理——追求完美就要面面俱到.....	208
10.1	TQM 基本含义——全面管理有内涵.....	209
10.2	TQM 主要内容——如何执行看内容.....	210
10.3	TQM 实施步骤——按部实施分前后.....	213
10.4	TQM 常用工具——侧重使用无好坏.....	215
10.5	全员质量管理——管理落实到全员.....	228
10.6	全过程质量管理——所有过程无巨细.....	233
10.7	全企业质量管理——企业内外一盘棋.....	236
10.8	智慧分享.....	239

第三部分 时代篇

把握时代脉搏，铸就质量新篇章！

第 11 章	质量管理趋势——大数据时代下的游戏	242
11.1	大数据时代的主要特征——海量数据是财富	243
11.2	大数据时代的质量观点——关键观念是改变	246
11.3	大数据时代的质量管理——管理方法要创新	248
11.4	大数据时代的质量监管——监管操作更轻松	252
11.5	智能制造下的质量管理——未来质量靠智能	254
11.6	智慧分享	256
第 12 章	工匠精神——质量管理的精神家园	259
12.1	鲁班精神等于工匠精神——精益求精是核心	260
12.2	工匠精神哪去了？——只到失去才醒悟	262
12.3	质量需要工匠精神——质量追求靠精神	264
12.4	传承、弘扬工匠精神——铸匠心、匠魂	266
12.5	工匠精神筑造精品——精雕细琢出精品	268
12.6	制造大国跃升强国——工匠精神加创新	270

第一部分 基础篇

基础打得牢，方能快步跑！



第1章

从质量看质管—— 质量管理面面观

本章导读:

- 质量内涵知多少
- 质量追求的目标
- 如何理解检出来
- 如何理解管出来
- 追求质量的意义
- 质量管理的境界

现代社会，商品琳琅满目，也鱼目混珠。质量问题几乎已引起每个组织的高度重视，已逐步成为关系组织的切身利益、关系社会的健康发展、受到人们普遍关注的重大战略问题。那么，关于什么是质量，又如何做好质量管理，以最终实现质量取胜，正是本书要讨论的重要话题。

1.1 质量内涵——不只求最好，而要求更好

1. 何为质量

谈到质量，就引出什么是质量，以及质量又有哪些属性和内涵的话题。关于这些话题，众说纷纭，难以归一，不同的人有不同的理解：一种观点认为：质量在“顾客眼中”，完全是以客户为基准的，顾客满意就是高质量；另一种观点认为：要以制造为基准，质量就是严格按照操作规程去做并“第一次就做好”；还有一种观点则是以产品为基准，其视质量为准确和可测量的变量；当然还要包括另一种观点：认为质量就是对于规范或要求的符合，只要符合规范或要求就有了质量；这些观点站在一定的角度，虽都有一定的道理，但都有一些片面性。

现代管理中，对于质量的理解，一般应用 ISO9000 标准给出的质量定义：质量是一组固有特性满足要求的程度。根据对定义的理解，它包括以下几个方面的内涵：

- (1) 固有的特性是指事物中本来就有的，尤其是那种永久的特性。
- (2) 既包括明确的要求，也包括隐含的或必要的需要和期望。
- (3) 质量不仅满足顾客的个体需求，还要满足社会需求。
- (4) 质量是相对的、动态的，需要不断改进，也即不只求最好，还要求更好。
- (5) 质量服务的客户不只包括外部的客户，也包括内部的客户。

2. 精益求精不等于不计成本

质量不是免费的，追求质量是要付出代价、付出成本的。而且，高质量往往也意味着需要付出一定的成本，但是，高质量不等于高昂成本，精益求精也不等于不计成本。

对于质量，社会上经常出现两种错误观点：一种认为质量太贵，负担不起，只要获利就行。这也成为许多经营者粗制滥造、仿冒伪劣的借口；另一种观点则把质量完美作为一种使命，不计代价、不惜成本，最终却丢失了市场，贻误了战机，也无法继续前行。这些观点都失去了质量的初衷。

追求产品最优异的性能、提供客户最满意的品质，是追求质量的基本属性，是一种精益求精的质量至上精神。不过，精益求精只是一种追求完美质

量的途径，但不是必须要达到完美质量的使命。因为追求完美质量有很多困难，要受到各种因素的影响，不计成本也往往事倍功半，收效甚微，并且也会丧失商品的基本属性——获利性，不符合基本的商品经济规律，因此，精益求精就是千方百计用最经济的方式实现质量属性，但一定不能不计成本。

3. 质量不是抽象的

许多人看到质量的定义和质量的属性，往往就进入一种认识误区，认为既然质量是一组固有特性满足要求的程度，既包括要求，也包括一些需求和期望，那么，质量就是抽象的，很难评估或测试的。其实不然，质量是客观存在的，也是可以衡量的。

(1) 质量参数衡量

每种产品都有自己的内在属性，可以分解为组成它们的要素，称为质量参数。它与产品的性质密切相关。这些质量参数往往是明确的、容易掌握的，也就是可以用来进行衡量的。譬如：对于机械和电子产品，质量参数可能与性能、可靠性、安全性和外观等有关；对于医疗产品，质量参数则取决于物理性质、化学性质、药效、毒性、味道、有效期等；同样对于酒店服务质量，可以用地理位置、饮食条件、舒适程度、安静、清洁、电话服务等进行衡量。

(2) 顾客满意度衡量

顾客满意度反映的是顾客的一种心理状态，它来源于顾客对市场上的某种产品服务消费所产生的感受与自己所期望的对比。也即：

顾客满意度 = 顾客实际的体验质量 - 顾客期望的服务质量

差值 = “0”，表示顾客刚好达到满足；

差值 < “0”，表示顾客不满意；

差值 > “0”，表示顾客满意。

通过合理设计顾客满意度调查表，就基本能反映产品或服务的质量。

(3) 质量成本衡量

质量是有成本的，这些成本一般包括：预防成本，如质量策划、质量培训、质量会议、质量管理活动等；制造成本，如报废、返工、返修、质量停工损失等；检测成本，如材料检验、过程检验、成品检验、破坏试验、仪器校验等；服务成本，如服务费用、抱怨处理损失、减让损失、信誉损失等。这些成本基本上都是明确的、可核算的，用这些核算的质量成本就可作为衡量质量的重要参考。

【小贴士】金奖等于高质量吗？

商品社会，商品经济高度发达，围绕商品的质量活动层出不穷，花样方式不断翻新，各种形式的评优、评选活动也应运而生，各种金奖、银奖漫天

飞舞，给人感觉眼花缭乱，无所适从。那么，金奖、银奖就真的意味着高质量吗？其实并不尽然。

- 相关协会、部门组织评优、评选活动的初衷是好的，但在执行过程中，由于利益因素，评优、评选活动往往会出现很多干扰因素，评出的结果也经常会出现鱼目混珠、滥竽充数的情况。
- 评优、评选只是一次性活动，金奖、银奖往往也是送选产品，得奖的结果只能表明该公司有生产金奖、银奖产品的水平，但不代表该公司生产的产品都达到了金奖、银奖水平。得奖是一种水平的肯定，而全部精品则需要持之以恒的精神。

因此说，金奖不见得就都是高质量，各种评优、评选活动，也并不能完全反映质量水平。

切记谨慎！

1.2 质量追求——不追求最贵，但追求最对

爱美之心，人皆有之。追求美好的生活，是人类的天性，也是人类进步的表现。追求高质量、高品质的生活，本无可厚非。不过，以为追求质量，就是追求奢侈，那是一种认识上的歧途。不知何时，社会出现了一种不好的风气：不求最对，但求最贵。选择物品，不看好坏，就看是否昂贵，只要是贵的，就以为是高质量，美其名曰：一分价钱一分货。听得很有道理，真的如此吗？

1. 最贵不一定最好

产品贵不贵体现的是产品的价格。产品好不好体现的是产品的价值，内在质量和品质。价格和价值有一定的内在联系，但又有很大区别。价值是凝结在商品中的无差别的社会劳动。它体现的是产品的内涵，成品后就基本不变。而价格虽然以价值为基础，但它受到很多因素的影响，很大程度上受制于市场。随着供求关系、个人喜好、品牌、气候、地域、宣传等因素的变动，价格波动很大。所以，我们经常看到，同样的物品，在不同的店铺价格差别很大。因此说，价格昂贵不见得就是高质量，最贵不一定最好。追求质量一定是追求最对，而不是最贵。

2. 追求时尚≠追求质量

“时尚”一词是指潮流代言词，英文为 fashion，频繁地出现在社交媒体上。追求时尚已逐渐成为追逐潮流、追求品质的一种表象。那么，追求时尚是否就真的等同于追求品质、追求质量呢？首先，让我们了解一下何为时尚。关于时尚，很多人的理解都不一样，有人认为时尚即是简单，与其奢华浪费，不如朴素节俭；有人认为时尚只是为了标新立异，给人耳目一新很有风范的

感觉。顾名思义，所谓时尚，是时与尚的结合体。所谓时，乃时间，时下，即在一个时间段内；尚，则有崇尚，高尚，高品位，领先。也即：时尚是在一定时间内的崇尚、领先，追求时尚是追求的一种潮流、领先，它与追求质量相差甚远。因此说：追求时尚≠追求质量。

1.3 质量结果——不是检出来，而是管出来

情景现场：一家企业生产的产品由于质量问题遭到了客户抱怨，向厂家提出了投诉，企业主管领导就把生产经理和质保经理召集到一起进行事故检讨：

主管领导：“就该事故你们两位都谈谈看法吧。”

生产经理：“产品有质量问题，是我们生产的责任，但质保怎么没把好关呢？”

质保经理：“产品是生产出来的，质量是靠流程管理出来的，不是我们检出来的。”

生产经理：“都靠我们生产者控制质量，那你们质保起什么作用，取消得了”

质保经理：“质量靠你们控制，我们只是一种质量验证，如果靠我们就能保证质量，那你们闭着眼生产得了。”

……

似曾相识吧！至少应该不陌生。那么，究竟谁对谁错？

1. 质量只是质检部门的事情吗

企业内提到质量，大家下意识地就认为质量是质检部门的事情，与我们关系不大。

“常在河边走，哪有不湿鞋？”生产部门认为每天生产那么多产品，当然会有次品出现。只要质检把次品检出来，不流入市场就行。

企划、财务、市场等部门认为我们又不直接参与产品制造，质量与我们没关系。

真的是这样吗？

随着市场经济的发展，质量已不仅仅是指产品质量，它还包括所有与提供产品有关的事情（如服务等），顾客满意度已成为评估质量的一种重要指标。也就是说，质量已不仅仅是技术问题，也是一种资源提供问题。它涉及企业内的所有资源，而非质检一个部门。

因此说，质量不只是质检部门的事情，而是全企业的事情。

2. 质量不是检出来的，而是管出来的

产品实现是一个严谨、系统的过程，需要严谨的工艺流程给予保证，它涉及企业人、机、料、法、环等方方面面。产品质量就是靠这些严谨的工艺

流程、靠企业各项资源的整体策划、靠全过程的质量控制手段得以实现。而检验只是用各种方式、手段尽量客观、准确地测试、评估、验证产品质量，而不是实现产品质量。

因此说，质量是通过策划、控制、改进等环节管理出来的，而绝对不是检验出来的。

3. 质量是结果导向？还是过程导向

情景现场：某企业年初正在召开质量例会，主管领导正在讲话：

主管领导：“×年的质量目标是99%，我不管你们各部门用什么手段，我只要结果：质量目标必须实现！”

会后各部门经理回部门后讲话：“公司已经给制定了质量目标，是99%，而且必须实现。我不管你们各车间用什么手段，我也只要结果，必须实现目标。”

各车间主任立即召集了各班组长开会：“经理下达了×年的质量目标：99%，必须实现。各班组长好好掂量，我只看检验结果。”

.....

只要结果，不问手段，质量管理能够实现吗？

产品实现既然是一个严谨、系统的过程，那么，产品质量只能靠全过程控制才能得以实现。只要结果只是一种“死后验尸”，既不科学，也像盲人摸象，改变不了产品质量。

因此，质量实现一定要是过程导向，而不能是结果导向。

1.4 质量管理——既讲科学性，又讲艺术性

1. 质量管理的含义

质量管理是指经济合理地提供符合买方质量要求的产品或服务的方法体系。通过确定质量方针、目标和职责，并在质量体系开展质量策划、控制、保证和改进等管理职能，以使其实现的全部活动。是企业的重要组成部分。定义说明了：

(1) 领导挂帅：质量管理是各级管理者的职责，但必须由最高管理者来领导，以统筹资源，激励全体员工积极参与。

(2) 覆盖全程：质量管理应贯穿于企业生产经营的全过程，譬如市场调查、产品开发、生产准备、生产制造、检验检测、售后服务、人力资源、财务、培训等所有活动。

(3) 体系保证：企业要通过建立和健全质量保证体系来实现质量管理。

(4) 经济合理：质量管理应该充分考虑质量成本等经济因素。

(5) 齐头并进：质量管理要与企业的其他管理活动，如经营管理、生产