

目 录

CONTENTS

第一章 品质管理规划

第一节	品管部岗位职责	3
	一、品管部工作职责	3
	二、相关人员工作职责	4
	三、相关工作环节职责	6
第二节	相关部门品管职责	8
	一、相关人员总体职责	8
	二、相关部门具体职责	9
第三节	品质方针制定与实施	13
	一、品质方针制定	13
	二、品质方针实施	22

第四节	品质目标制定与实施	29
	一、品质目标制定	29
	二、品质目标实施	37
第五节	品质标准化管理	46
	一、明确标准化管理的作用	46
	二、制定标准	47
	三、执行标准	48
	四、修订标准	49
第六节	品质样板管理	50
	一、采购用样板管理	50
	二、生产用样板管理	51
	三、客户用样本管理	52

第二章 品质资源管理

第一节	品质培训实施与管理	55
	一、明确培训的目的	55
	二、确定培训的内容	56
	三、实施培训	57
第二节	品质成本分析	60
	一、品质成本分类	60
	二、品质成本管理分工	63
	三、品质成本管理步骤	65
第三节	品质信息管理	67
	一、品质信息管理流程	67

二、品质信息中心的主要工作内容	72
三、日常品质信息的利用	73
四、异常品质信息的处理	75
第四节 品管工作环境管理	78
一、确定工作环境必需因素	78
二、建立所必需的工作环境	79
三、保持所建立的工作环境	80
第五节 相关供方管理	82
一、确定对供方的需要	82
二、与供方建立双向沟通	84
三、确定供方的过程能力	86
四、监视供方的交货状况	87
五、鼓励供方实施持续改进的方案	87
六、邀请供方参与设计和开发活动	89
七、评估、确认、奖赏有优良表现的供方	90
附一 内部损失成本统计表	92
附二 外部损失成本统计表	93
附三 鉴定成本统计表	94
附四 预防成本统计表	95
附五 废品损失汇总表	96
附六 信息联络单	97
附七 供应商_____年度考核表	98

第一章

品质管理规划

第一节 品管部岗位职责

明确品管部总体工作职责和品管部相关人员具体工作职责是加强工厂生产品质管理的前提。

一、品管部工作职责

品管部工作职责包括：品质制度的订立与实施；品质活动的执行与推动；进料、在制品、成品品质规范的制定与执行；制程品质控制能力的分析及异常的改善；制程品质的巡回检验与控制；客户投诉与退货的调查、原因分析及改善措施拟订；企业品质异常的仲裁及处理；量规、检验仪器的校正与控制；产品开发与试制的参与；不合格品预防措施的订立与执行；供应商品质能力的辅导；供应商品质能力与品质控制绩效的评估；品质培训计划的制定与督导及执行；品质成本的分析；品质资讯的收集、传导与回复；品质保证方案的拟定并推动全面品质管理活动的进行。

二、相关人员工作职责

1. 品质经理职责

- (1) 品质策划的发起者。
- (2) 建立、健全品质控制体系。
- (3) 品质仲裁。
- (4) 合约的品质确认。
- (5) 公司品质代表。
- (6) 公司品质执行效果的鉴定。
- (7) 品质稽核的领导。
- (8) 所属职能人员工作的督导。

2. 品管科长职责

- (1) 品管计划的制订。
- (2) 协助品质部经理完成进、出货检验职能。
- (3) 保存进料、成品检验的检查、测试报告。
- (4) 品质稽核计划的制订、参与推动。
- (5) 向品质部经理提出控制进货、成品检验中发现的不合格现象再发生的方法及建议。
- (6) 分析进料、成品检验的每日、每周、每月报告。
- (7) 客户投诉的调查、处理及改善对策的提出。
- (8) 在进料、成品检验中发现的不合格得到纠正前，控制不合格品的转序。
- (9) 负责本部门工作的领导、推动、督导。

3. 品质稽查职责

- (1) 品质运作体系、规范的核查。
- (2) 客户抱怨的原因调查与分析。
- (3) 改善措施的跟踪、反馈。
- (4) 对所有品质问题的分析。
- (5) 对每日品质信息的统计分析。
- (6) 执行品质改进计划。

4. 品质工程师职责

- (1) 制程品质控制能力分析 with 品质改良。
- (2) 新产品开发与试制的参与及新产品品质计划的制定。
- (3) 进料、在制品、成品品质检测规范的制定。
- (4) 品管手法与统计技术的设计与督导执行。
- (5) 协作厂的辅导。
- (6) 品质异常的研究。
- (7) 品检样品的制作。
- (8) 客户抱怨的品质原因调查、分析、改善。
- (9) 量规、检验仪器的校正与控制。

5. 品检科长职责

- (1) 品检计划的制定。
- (2) 品检体系的设计及表单、程序的拟定。
- (3) 品质鉴定与判定意见的签署。
- (4) 协助品质部经理完成在生产中控制品质的职能。
- (5) 保存工序检验的检查、测试报告。
- (6) 分析工序检验的每日、每周、每月报告。
- (7) 在工序检验中发现的不合格项得到纠正之前，控制不合格品的转

序。

(8) 所属人员工作的督导、评价。

(9) 向品质部经理提出有关方法，控制工序检验中发现的不合格现象重复发生。

三、相关工作环节职责

1. 进料检验职责

(1) 执行公司进料检验程序。

(2) 识别和记录进料品质问题，拒收进料中的不合格材料。

(3) 通过再检验验证纠正措施的实施效果。

(4) 品质部相关工作的配合。

(5) 检验仪器的管理。

(6) 有权放行经检查合格的材料。

2. 制程检验职责

(1) 执行公司生产线巡回检验程序。

(2) 识别和记录产品品质问题。

(3) 拒收生产中检查出的不合格品。

(4) 制程中问题点的研究与分析。

(5) 有权放行检查合格的产品。

(6) 品质部相关工作的配合。

(7) 检验仪器的管理。

3. 装配检验职责

(1) 装配制程巡回检验及异常品质事故的原因追查。

- (2) 装配领用库存成品的抽查及品质鉴定。
- (3) 制程品质控制能力的分析与控制。
- (4) 对现场作业(操作)规范提出修正意见与建议。
- (5) 制程过程问题点的研究与分析。
- (6) 品质状况的记录。

4. 出货检验职责

- (1) 执行公司出货检验程序。
- (2) 识别和记录成品品质问题。
- (3) 检验仪器的管理。
- (4) 拒收不合格的成品。
- (5) 通过再检验验证纠正措施的实施效果。
- (6) 有权放行检查合格的成品。

5. 品质统计职责

- (1) 品质资料的汇集、汇总、分析。
- (2) 品质报告的编制。
- (3) 部门文件的汇集、归档。
- (4) 品质控制图的设计。
- (5) 品质成本的分析。
- (6) 品质统计技术的研究、执行。

第二节 相关部门品管职责

品质管理不仅仅是品管部门的事情，要真正做好品质管理工作，更需要相关部门和相关人员的全力配合。

一、相关人员总体职责

1. 厂长(总经理)品管职责

- (1) 主持公司的全面工作。
- (2) 制定品质方针和品质目标，落实组织结构，采取有效措施保证各级人员都能理解品质方针并坚持贯彻执行。
- (3) 确保组织内的职责和权限得到确定和沟通，确保组织内树立“以顾客为中心”的思想。
- (4) 为品质体系的有效运行提供充分资源。
- (5) 在整个组织内提升对客户要求的认识，以最大限度地满足客户的需要。

- (6) 研究推广品质管理方法及统计技术的应用。
- (7) 对重大改进项目的执行进行监督。
- (8) 指导、协调、监督和检查各部门的工作，对各部门工作中的问题进行纠正。
- (9) 组织、协调解决产品在设计、生产全过程中出现的主要不合格项。

2. 各部门经理、主管品管职责

- (1) 有责任使本部门人员充分理解品质方针并使之贯彻执行。
- (2) 规定所属人员的职责、权限及相应关系，并接受上级的监督和指导。
- (3) 指导、协调、监督和检查下属是否严格按规定的职责和程序工作。
- (4) 确保本部门的设施、工作环境能够满足工作需要。
- (5) 保证所属人员得到适当培训。
- (6) 负责本部门品质文件和品质记录的管理。

二、相关部门具体职责

1. 产品研发部品管职责

- (1) 负责组织新产品的开发、研制和设计。
- (2) 对新产品的研制过程进行跟踪；处理生产中发生的技术问题。
- (3) 组织新产品样机的性能测试。
- (4) 组织设计评审、设计验证、设计确认工作，对设计更改的控制负责。

- (5) 制订并确认产品有关技术标准及规范。
- (6) 配合处理产品售后服务中出现的技术问题。

2. 生产技术部品管职责

- (1) 编制生产工艺规程。
- (2) 对工序过程进行技术指导 and 监督，特别要注意关键工序和特殊工序的控制。
- (3) 做好新产品投产、老产品改造所需设备、生产线及其他工艺手段的筹备与规划管理。
- (4) 改善生产方法、品质不良、安全作业。
- (5) 运用IE技术进行作业研究与分析。
- (6) 组织对生产中特殊过程进行确认。
- (7) 负责生产工艺信息(数据)的收集与分析。
- (8) 负责工装夹具的设计，并提出保证工序能力的措施。
- (9) 负责供水、供电、供气；负责工厂设施、设备的维护和维修。
- (10) 负责编制有关设备的安全操作规程，以供车间使用。

3. 生产部品管职责

- (1) 编制生产计划并组织实施；编制物料需求计划。
- (2) 负责进行产能负荷分析，负责生产效率的改善，负责物料的控制。
- (3) 负责设备的日常保养。
- (4) 对所制造的产品品质负责。
- (5) 组织并督促各车间进行安全文明生产，确保生产车间的设施、环境能够满足工作需要。

(6) 就产品的生产，协调各职能部门的工作进度和衔接。

(7) 负责生产过程中材料、零部件及入库成品的搬运；负责产品的包装。

(8) 负责按规定做好产品的标识。

4. 采购部品管职责

(1) 负责组织供应商(供方)的选择和评价，并建立合格供应商档案。

(2) 组织编制采购文件并负责物资采购的计划安排与实施。

(3) 组织采购物料和产品的运输，并确保其及时性。

(4) 负责采购信息的收集与分析。

5. 仓库品管职责

(1) 负责物料和产品的接收、保管和防护，并做好记录。

(2) 安全存量管制。

(3) 负责余料的回收、记录和处理。

(4) 负责入仓不合格物料、废料和废品的标识、隔离和处理。

6. 行政人事部(含文控中心)品管职责

(1) 建立公司的人事制度，并组织实施。

(2) 建立公司的行政制度，并组织实施。

(3) 制定员工的培训制度，并组织实施。

(4) 人员的招聘与解聘处理。

(5) 考勤、工资、福利管理。

(6) 员工的培训管理。

(7) 人员考核管理。

(8) 后勤：员工伙食、住宿、环境卫生管理。

- (9) 保卫：消防与安全管理。
- (10) 建立员工人事档案（包含员工的教育、培训、技能、经历的记录）。
- (11) 负责所有受控文件的发放和管理并指导各部门进行文件管理。
- (12) 维持作业现场的清洁卫生，对作业人员的职业卫生和安全进行管理。

7. 营销部品管职责

- (1) 协助总经理开展市场调研工作，确定市场对产品的需求，获得产品的供销信息。
- (2) 协助总经理确定市场需要。
- (3) 组织、策划和实施市场开发。
- (4) 了解顾客的要求，协助其确定对产品的特殊需要。
- (5) 建立顾客档案，将顾客的有关资料予以收集保管。
- (6) 组织商务洽谈及合同的评审工作。
- (7) 收集、反馈产品和服务的品质信息，为产品的开发提供咨询建议。
- (8) 对顾客的需求信息进行收集与分析。
- (9) 对顾客满意度进行评价。
- (10) 负责产品交付并组织实施售后服务，并将售后服务的品质信息反馈给有关部门。

第三节 品质方针制定与实施

在组织的日常活动中，时时、处处、人人都可能碰到品质问题，品质管理的主要工作，就是处理这些品质问题。品质方针就是处理品质问题的准绳。

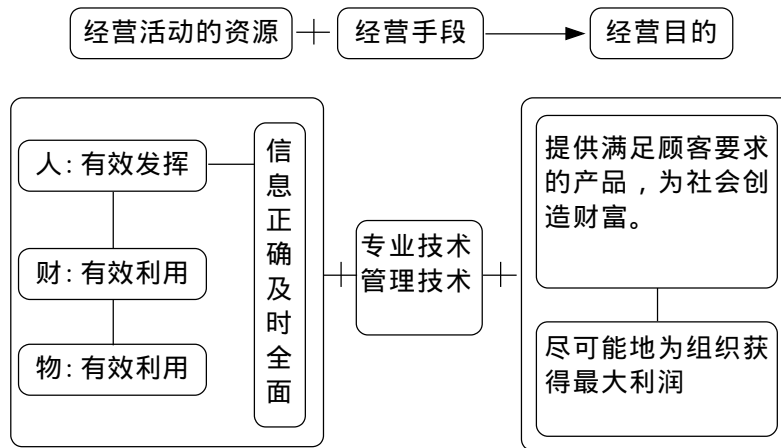
一、品质方针制定

1. 品质方针概述

(1) 品质方针的定义

品质方针是由组织的最高管理者正式发布的该组织总的品质宗旨和方向。

品质方针是组织总方针的一个组成部分并与总方针相一致。



从上图可以看出，组织经营的目的有两个：一是提供满足顾客需求和期望的产品或服务，为社会创造财富；二是尽可能地为组织获得最大的利润。组织的总品质应当包括这两个目的。为了达到这两个目的，总方针也应当涉及如何充分发挥组织经营活动的各种资源的作用和如何使用组织的经营手段等内容。如果品质方针是从总方针中分解出来，自然与总方针一致，如果是单独制定的，则需要充分考虑总方针的要求，若没有总方针，必要时，可用品质方针代替总方针。

品质方针应由最高管理者正式发布。

(2) 品质方针内容上的要求

最高管理者应制定品质要求方针，品质方针在内容上应做到：

与组织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品质管理体系的有效性作出承诺。

从产品品质要求和顾客满意的角度出发作出承诺。

提供制定和评审品质目标的框架。

品质目标是品质方针展开的具体化，品质目标应与品质方针相对

应，并依据品质方针逐层展开、分解。

(3) 品质方针的意义

品质方针决不只是喊口号，它反映了企业最高管理者对品质的态度。有助于员工规范自己的日常行为。品质方针的意义可从两个方面得到体现：

对外，提升形象，增强客户信心。

对内，统一各层次员工的意志，使其行动融入到品质方针的精神中去。

2. 建立品质方针的目的和意义

(1) 品质方针是统一全体员工品质意识的准则

组织的品质意识是由员工，包括所有管理者的品质意识所决定的。一个组织往往由成百上千的员工组成，每个人的品质意识并不一致，有的强、有的弱，有的还处于自发的或不自觉的阶段，与顾客和组织的要求还有很大的距离。于是，有的员工认识不到品质问题，有的员工将品质问题不当一回事。这就会造成步调混乱、各行其是的后果，难以使产品品质满足顾客的需求和期望。因此，提高员工的品质意识，是组织品质管理者首先要解决的大问题。如果组织的品质意识差，是不可能进行有效的品质管理的，更不可能生产出高品质的产品。

提高产品的品质，首先要统一员工的品质意识。用什么去统一？统一到什么水准上？事实上，组织是用最高管理者的品质意识去统一员工的品质意识的。最高管理者的品质意识，实际上就是组织的品质方针。也就是说，组织要求全体员工的品质意识统一到品质方针规定的水准上来。显然，明确的由最高管理者正式发布的品质方针，在这“统一”的过程中更明确；“统一”的效果更好。