

目 录

第 1 章 品管组织与职责

| | |
|--------------------|----|
| 1.1 品质组织结构设计 | 3 |
| 1.2 各部门品管职责 | 6 |
| 1.3 品管部岗位职能 | 10 |

第 2 章 品质方针和目标管理

| | |
|------------------|----|
| 2.1 品质方针制定 | 17 |
| 2.2 品质方针实施 | 26 |
| 2.3 品质目标制定 | 32 |
| 2.4 品质目标实施 | 41 |

第 3 章 品质资源管理

| | |
|---------------------|----|
| 3.1 全员参与和全员培训 | 51 |
| 3.2 品管所需设施管理 | 64 |
| 3.3 品管工作环境管理 | 71 |
| 3.4 品质成本分析管理 | 74 |

目 录

| | |
|------------------|----|
| 3.5 相关供方管理 | 84 |
| 3.6 品质信息管理 | 99 |

第4章 品管检验控制

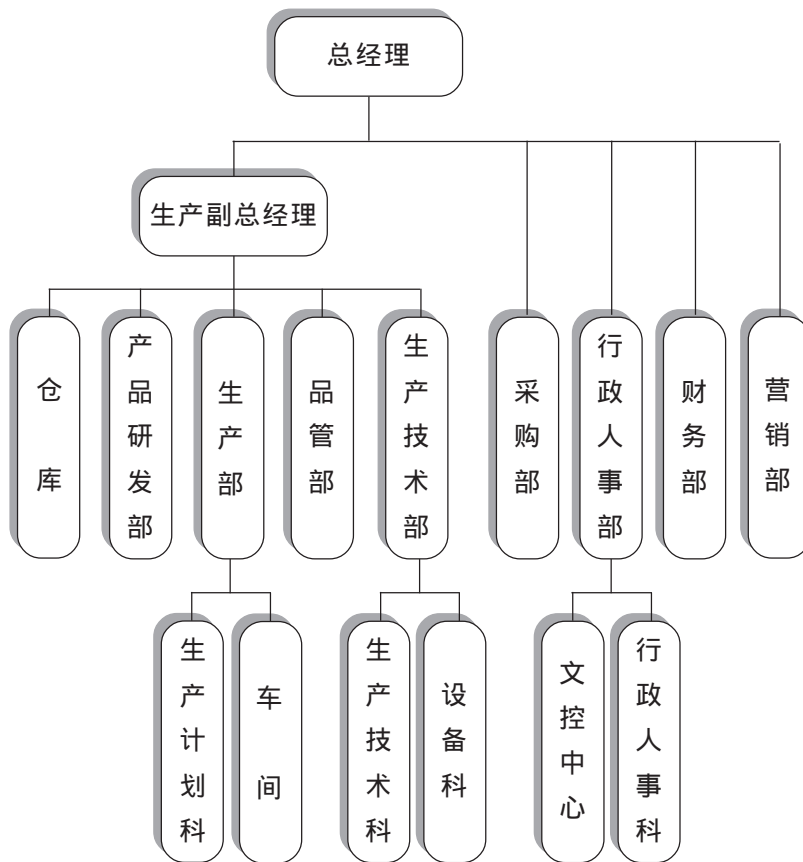
| | |
|--------------------|-----|
| 4.1 检验的分类与选择 | 113 |
| 4.2 检验计划制定 | 118 |
| 4.3 进料检验 | 122 |
| 4.4 过程检验 | 130 |
| 4.5 半成品品质检验 | 136 |
| 4.6 成品检验 | 142 |
| 4.7 检验状态标识管理 | 153 |
| 4.8 不合格品控制 | 156 |

第1章

品管组织与职责

1.1 品质组织结构设计

组织结构图范例



组织机构设立的基本原则

1. 因事设职与因人设职相结合的原则

(1) 组织设立首先应考虑“事事有人做”，而不是“人人有事做”。

(2) 组织设立在保证“事事有人做”的同时，还要保证“有能力的人有机会去做他真正胜任的工作”。

2. 责、权、利一致的原则

责、权、利必须一致，否则会出现以下情况：

(1) 权小责大，管理者不能完成职责，不能发挥其创意。

(2) 权大责小，造成滥用权力。

(3) 责大利小，不能调动管理者的积极性。

(4) 责小利大，意味着风险小，收益大，势必造成员工对企业的工作挑三拣四。

3. 一个上级的原则

一个员工的直接上司必须只有一人，不可一人要向好几个上司直接负责；不允许“多头领导”现象。正常情况下不允许越级指挥，但允许越级检查。

4. 既无重叠，又无空白的原则

(1) 职能部门的职能互不重叠（无重叠）。

(2) 职能部门的职能互相衔接（无空白）。

企业运转所需要的一切职能都有相应的部门负责，不能留下任何空白。

(3) 企业内不能有两个职能相同或类似的部门。

(4) 有关部门之间职能的衔接需要清楚地界定。

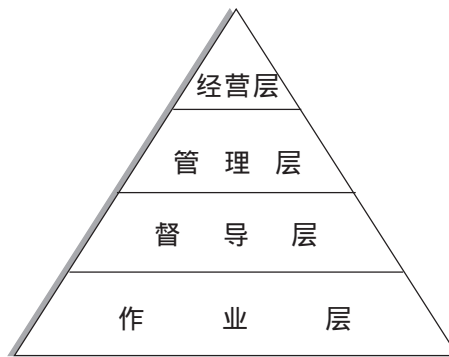
5. 执行部门与监督部门分离的原则

品质管理部门应具有一定的独立性，不应成为生产部门的或其他部门的下属单位。

管理层次与管理幅度

1. 管理层次

管理层次是指逐层委托而形成的从最高主管至底层工作人员之间的层次。一般工厂的管理层次如下：



一个中型工厂，管理层次通常以6~8层较为常见。

2. 管理幅度

管理幅度是指直接有效地指挥、监督下属的人数。

管理幅度小则3~6人，大则10~50人。

一般情况下，高层的管理幅度约为3~6人，中间约5~9人，低层约7~15人。

岗位设定和编制设定

- 一个工作活动组构成一个单独的工作或职务。当一个工作活动组的业务量过小，不宜单独设定为一个工作组时，应考虑与相关工作活动组合并。

- 在同一工作中，可根据业务量的大小设一个或一个以上的岗位与职位。

- 人员编制基本原则：确保每个定编人员均能分配到足够的工作量。

1.2 各部门品管职责

厂长(总经理)品管职责

- 主持公司的全面工作。
- 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。
- 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。
- 为质量体系的有效运行提供充分资源。
- 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。
- 研究推广质量管理方法及统计技术的应用。
- 对重大改进项目的执行进行监督。
- 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。
- 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。

各部门经理、主管品管职责

- 有责任使本部门人员充分理解质量方针并使之贯彻执行。
- 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。
- 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。
- 确保本部门的设施、工作环境能够满足工作需要。
- 保证所属人员得到适当培训。
- 负责本部门质量文件和质量记录的管理。

产品研发部品管职责

- 负责组织新产品的开发、研制和设计。
- 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。
- 组织新产品样机的性能测试。
- 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。
- 制订并确认产品有关技术标准及规范。
- 配合处理产品售后服务中出现的技术问题。

生产技术部品管职责

- 编制生产工艺规程。
- 对工序过程进行技术指导和监督，特别要注意关键工序和特殊工序的控制。
- 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。
- 改善生产方法、品质不良、安全作业。
- 运用 IE 技术进行作业研究与分析。
- 组织对生产中特殊过程进行确认。
- 负责生产工艺信息(数据)的收集与分析。
- 负责工装夹具的设计，并提出保证工序能力的措施。
- 负责供水、供电、供气；负责工厂设施、设备的维护和维修。
- 负责编制有关设备的安全操作规程,以供车间使用。

生产部品管职责

- 编制生产计划并组织实施；编制物料需求计划。
- 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。
- 负责设备的日常保养。
- 对所制造的产品质量负责。

- 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。
- 就产品的生产，协调各职能部门的工作进度和衔接。
- 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。
- 负责按规定做好产品的标识。

采购部品管职责

- 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。
- 组织编制采购文件并负责物资采购的计划安排与实施。
- 组织采购物料和产品的运输，并确保其及时性。
- 负责采购信息的收集与分析。

仓库品管职责

- 负责物料和产品的接收、保管和防护，并做好记录。
- 安全存量管制。
- 负责余料的回收、记录和处理。
- 负责入仓不合格物料、废料和废品的标识、隔离和处理。

行政人事部(含文控中心)品管职责

- 建立公司的人事制度，并组织实施。
- 建立公司的行政制度，并组织实施。
- 制定员工的培训制度，并组织实施。
- 人员的招聘与解雇处理。
- 考勤、工资、福利管理。
- 员工的培训管理。
- 人员考核管理。
- 后勤：员工伙食、住宿、环境卫生管理。

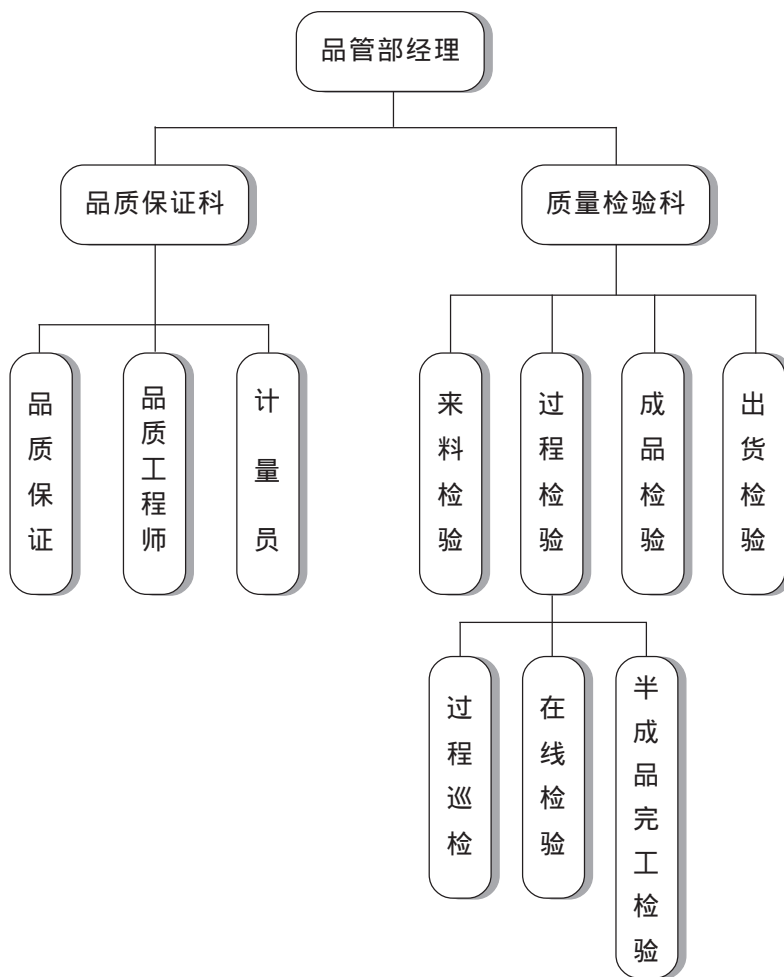
- 保卫：消防与安全管理。
- 建立员工人事档案(包含员工的教育、培训、技能、经历的记录)。
- 负责所有受控文件的发放和管理并指导各部门进行文件管理。
- 维持作业现场的清洁卫生，对作业人员的职业卫生和安全进行管理。

营销部品管职责

- 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。
- 协助总经理确定市场需要。
- 组织、策划和实施市场开发。
- 了解顾客的要求，协助其确定对产品的特殊需要。
- 建立顾客档案，将顾客的有关资料予以收集保管。
- 组织商务洽谈及合同的评审工作。
- 收集、反馈产品和服务的质量信息，为产品的开发提供咨询建议。
- 对顾客的需求信息进行收集与分析。
- 对顾客满意度进行评价。
- 负责产品交付并组织实施售后服务，并将售后服务的质量信息反馈给有关部门。

1.3 品管部岗位职能

品质部门内的机构设置



品管部工作职责

- 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定。
- 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质量管理活动的进行。

品质经理职责

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

品管科长职责

- 品管计划的制定。

- 协助品质部经理完成进、出货检验职能。
- 保存进料、成品检验的检查、测试报告。
- 品质稽核计划的制定、参与推动。
- 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。
 - 分析进料、成品检验的每日、每周、每月报告。
 - 客户投诉的调查、处理及改善对策的提出。
 - 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。
- 负责本部门工作的领导、推动、督导。

品质稽查职责

- 品质运作体系、规范的核查。
- 客户抱怨的原因调查与分析。
- 改善措施的跟踪、反馈。
- 对所有品质问题的分析。
- 对每日品质信息的统计分析。
- 执行质量改进计划。

品质工程师职责

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

品检科长职责

- 品检计划的制定。
- 品检体系的设计及表单、程序的拟定。
- 品质鉴定与判定意见的签署。
- 协助品质部经理完成在生产中控制质量的职能。
- 保存工序检验的检查、测试报告。
- 分析工序检验的每日、每周、每月报告。
- 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。
 - 所属人员工作的督导、评价。
 - 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。

进料检验职责

- 执行公司进料检验程序。
- 识别和记录进料品质问题，拒收进料中的不合格材料。
- 通过再检验验证纠正措施的实施效果。
- 品质部相关工作的配合。
- 检验仪器的管理。
- 有权放行经检查合格的材料。

制程检验职责

- 执行公司生产线巡回检验程序。
- 识别和记录产品质量问题。
- 拒收生产中检查出的不合格品。
- 制程中问题点的研究与分析。
- 有权放行检查合格的产品。
- 品质部相关工作的配合。
- 检验仪器的管理。

装配检验职责

- 装配制程巡回检验及异常品质事故的原因追查。
- 装配领用库存成品的抽查及品质鉴定。
- 制程品质控制能力的分析与控制。
- 对现场作业(操作)规范提出修正意见与建议。
- 制程过程问题点的研究与分析。
- 品质状况的记录。

出货检验职责

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

品质统计职责

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

第2章

品质方针和目标管理

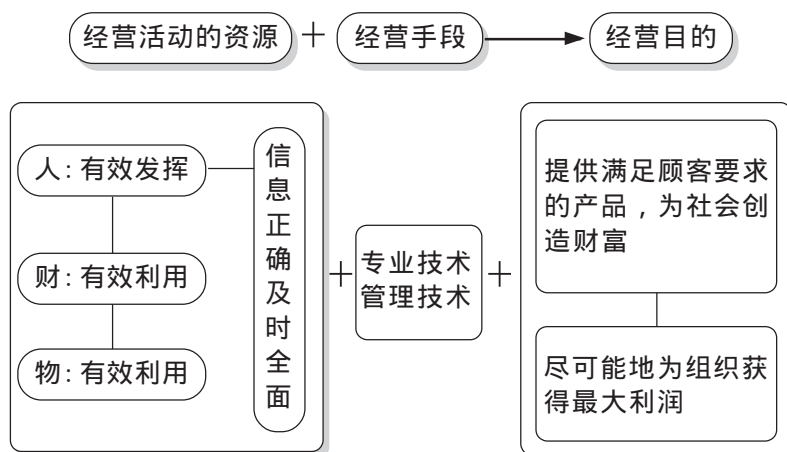
2.1 品质方针制定

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。

(1) 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(包括品种、品质、数量、交货期、价格等)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。组织的总方针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(包括人、财、物、信息等)的作用和如何使用组织的经营手段(专业技术和管理技术)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