

# 生产品质管理制度设计

## 目录 3-1

### 第1章 制度管理理念解析

1. 制度化内涵 .....	3
企业制度是企业得以生存的体制基础 .....	3
企业制度是企业及其构成机构的行为准则 .....	3
企业制度是企业员工必须遵守的行为规范 .....	4
企业制度是企业高效发展的内在活力 .....	4
企业制度是企业有序化运行的体制框架 .....	4
企业制度是企业经营活动的体制保障 .....	5
2. 制度化综合效益 .....	6
搭建企业良性运转的平台 .....	6
企业制度创新的收益 .....	6
3. 制度化管理机制创建 .....	9
创建企业战略决策制度 .....	9
组织制度建设与制度创新 .....	10
产品质量管理体系创建的原则 .....	10

### 第2章 品质日常管理制度

第1节 制度设计要点 .....	15
品管部岗位职责 .....	16
品质方针制定步骤 .....	19

## 生产品质管理制度设计

### 目录 3-2

品质目标实施 .....	20
第 2 节 经典制度范本 .....	27
<b>范本 1</b> 厂长(总经理)品管职责要求 .....	28
<b>范本 2</b> 各部门经理、主管品管职责要求 .....	30
<b>范本 3</b> 产品研发部品管职责要求 .....	31
<b>范本 4</b> 生产技术部品管职责要求 .....	32
<b>范本 5</b> 生产部品管职责要求 .....	34
<b>范本 6</b> 营销部品管职责要求 .....	35
<b>范本 7</b> 品管部工作职责要求 .....	37
<b>范本 8</b> 品质工程师职责要求 .....	39
<b>范本 9</b> 品检主管职责要求 .....	40
<b>范本 10</b> 进料检验员职责要求 .....	41
<b>范本 11</b> 制程检验员职责要求 .....	42
<b>范本 12</b> 装配检验员职责要求 .....	43
<b>范本 13</b> 出货检验员职责要求 .....	44
<b>范本 14</b> 品质管理日常检查规定 .....	45
<b>范本 15</b> 品质方针实施过程控制制度 .....	48
<b>范本 16</b> 品质管理工作制度 .....	52
<b>范本 17</b> 品质管理办法 .....	62
第 3 章 品质资源管理制度	
第 1 节 制度设计要点 .....	67
全员参与品质建设 .....	68
品质信息管理流程 .....	73
确定必需的品管工作环境 .....	75
品管所需基础设施 .....	78

## 生产品质管理制度设计

### 目录 3-3

第 2 节	经典制度范本.....	80
<b>范本 1</b>	公司品质管理培训制度 .....	81
<b>范本 2</b>	市场品质调查办法 .....	83
<b>范本 3</b>	设备检修计划管理制度 .....	85
<b>范本 4</b>	设备基础资料管理制度 .....	93
<b>范本 5</b>	设备技术档案管理制度 .....	97
<b>范本 6</b>	设备点检管理规范 .....	100
<b>范本 7</b>	全员品质培训办法 .....	103

# 第 1 章

## 制度管理理念解析

# 1 制度化内涵

所谓制度化，其实就是企业的制度化，就是对企业制度进行设计，因而通常也可以称之为企业制度设计。企业制度安排对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是各种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度而组合起来的。企业制度的重要性，主要表现在以下几个方面：

## 企业制度是企业得以生存的体制基础

企业作为各种生产要素的组合物，实际上就是通过制度安排来组织各种生产要素的，因而企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。有人说，企业就是出资人之间的合约，也就是出资人以契约方式规定出企业制度，然后按照所规定的企业制度来组建企业。因此，没有企业制度，就根本谈不上企业的存在，当然更谈不上企业的发展，因而企业存在和发展的体制基础，就是企业制度。

## 企业制度是企业及其构成机构的行为准则

企业本身的运行，以及企业内部的各种组织机构的活动，都要受到企业制度的约束，企业制度决定了企业本身，以及企业的构成机构的行为规则和行为规范，企业及企业中的各种组织机

构，都必须遵守企业制度的安排，不能违反企业制度的任何一种安排。正是基于此，人们通常说，企业制度实际上是企业本身以及企业的构成机构的行为准则。

### 企业制度是企业员工必须遵守的行为规范

企业员工作为企业的组成人员，无论是CEO，还是一般的普通员工，其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则，也就是要按照企业制度的要求而对员工的行为进行规范，因而规范员工行为的准则，就是企业制度。或者这样说，企业中所有员工都必须遵守企业制度，按照企业制度的要求来确定自己的行为。正是基于此，人们通常把企业制度称之为员工的行为规范。

### 企业制度是企业高效发展的内在活力

如果企业制度的安排非常有利于调动企业中的各种生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最有活力的。反之，如果企业制度的安排非常不利于调动企业中的各个生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最没有活力的。因此，企业制度是企业活力的最重要的保证，可以说，没有良好的企业制度，就根本不可能有企业的活力。

### 企业制度是企业有序化运行的体制框架

企业的有序化发展，必须有良好的企业制度。没有良好的企业制度，就没有企业的有序化运行。例如，有的民营企业之所以无法有序化地运行，就是因为缺乏一个良好的企业制度，因而有的民营企业虽然在一定时期内活力很充分，但是没过几

年就消亡了，原因就在于它的企业制度设计不合理，其企业制度设计也可能确实调动过各种生产要素的积极性，使企业出现了活力，但是却没有形成一个良好地有效约束，因而很快就消亡了，成为短命的企业。由此可见，企业制度是企业有序化运行的一个极其重要的保障。

### 企业制度是企业经营活动的体制保障

企业的所有经营活动，无论是生产经营活动，还是资本经营活动，都必须要在一定的体制框架中进行，这种体制框架，就是企业制度。没有一种合理的企业制度安排，就不可能有企业的高效经营活动，因为没有良好的企业制度，企业经营的活活动就没有体制保障，从而企业的经营活动就根本无法高效地展开。

## 2 制度化管管理综合效益

### 搭建企业良性运转的平台

如果说企业本身是舞台，管理者是主角。那么，企业制度就是导演，它规范着演员的表演，使之符合企业存在的目的：股东财富的最大化。

为了能够实现这一目的，需要将每个人的发展需求整合起来，变成一种具有目的性、方向性的规范，在其中体现了权责利的分配和均衡法则。制度是协调人与人之间关系的最有效手段。制度其实就是游戏规则，在某一段时间中，必须存在一种明确、最好是书面的规范，组织内部的每一个成员都必须遵守。对于组织成员，要进入这一组织的先决条件就是必须接受现有制度。

### 企业制度创新的收益

一般说来，企业制度创新主要指企业产权结构调整和产权关系的变化，同时还要包括以下几个方面：对经营者的激励和约束机制，对劳动者素质的提高和工作满意度的提高。

在世界著名的大公司中，美国的3M公司素来以其独到的创新制度而闻名于世。3M公司全称为明尼苏达矿业制造公司，是一个经营领域广泛的综合性公司，公司业务涉及了办公用品、卫生保健、通讯运输、航空航天等多项内容。其价值观之一就是

“一切不可扼杀新产品构想”。以创新为公司价值观核心，形成了一套多层次的利于创新、勇于创新的制度体系。

### 1. 组织结构权限设定上

公司的组织权限结构分为三个层次，每个层次都有适当职权。

#### (1) 整体层次

公司的整体层次设计原则为：战略空间（新的可开发市场）——知识基础（核心技术，协调功能）——小型企业部门（功能分工）——企业内部奉献体系（产品生命周期增强，各项基金）——人事体制（多层次体系，创新嘉奖）——绩效考核（投资利润率20%~50%，销售增长率10%~15%，5年内新产品比例30%，销售盈利率20%~25%）。

#### (2) 小组层次

其设计原则包括：鼓励沟通系统的开展（通过技术性论坛，思想研讨会等形式）；新产品开发组（负责新产品的研究、开发、营销等）；人员补充（通过人员更替来完善小组的总体职能）。

#### (3) 个人层次

其设计原则有：员工创新时间保证（15%自由工作时间）；提倡实干的文化精神；宽松时间。

### 2. 确立宽容的价值观

由于创新具有高度的不确定性，从而具有很大的奉献成本，如果公司没有一种宽容的文化精神，那么由于对失败的担心，员工就会主动遏制自己的创新欲望而选择一种稳定型的工作态度。公司的宽容精神正是为了解决这种后顾之忧而设定的，正如公司总裁麦克唐纳所说：“只有容忍错误，才能进行创新”。

### 3. 专门的创新组织保证

为了提供组织上的保证，3M公司成立了“新事业开发组”，

开发组的成员来自不同部门，他们通过招聘而就任。开发组具有高度自主权，实行自我管理，利益和创新成果直接挂钩。员工在创新过程中，不必局限于仅仅向所属单位的上级部门求助，可以跨部门地进行援助请求。

#### 4. 奖励保证

进行事业创新的员工，其职务和报酬随着自己发明的产品和销售额的变化而浮动，即使创新失败，员工也可以恢复原来的职位和工资。3M公司的创新制度给单位带了显著的效益，成立以来，公司的新产品已经多达6万多种，而公司营业收入中的30%就是来自公司5年内开发的新产品。

## 3 制度化管理机制创建

### 创建企业战略决策制度

创建战略决策制度应该注意以下四个方面：

#### 1. 战略性假设

在制定战略时，管理者首先应该思考攸关公司未来生死存亡的战略性假设，也就是“如果企业采用此一策略，则会不会因此反败为胜，或是更上一层楼？”倘若答案是负面的，就可能要重新去制定一个更好的策略。

#### 2. 如果……，如果……

宣称将在每一个市场冲到第一或第二名，这是一种目的，而非策略。策略应该像“如果企业投入多少资源于新产品开发，便能及时推出上市，并可以和同行的同级产品一争高下，而且价格低3%~5%，也就是如果……，如果……”的形式。

#### 3. 核心与拳头

核心是公司原已巩固的部分，可以发挥防御功能，而拳头则是公司放置未来主力的部分，发挥的是攻击功能。公司一拳头打下去，总希望能够奏效。不过在攻击之前，须视公司的防御核心是否够坚强。换句话说，必须有把握、守得住，才能考虑全力出击。

#### 4. 互补原则

良好的策略应具有全面性，例如，如果企业决定产品要卖便宜些，就要想办法吸引顾客多买一点，产生互补。商品单价很便宜，但消费者一次要买的分量比较多，即符合了互补原则。这样就可以打出“我最便宜”的广告。

#### 组织制度建设与制度创新

组织制度是企业对于外部环境而作出的结构性应对，面对外部环境的变化，企业必须作出决策，及时调整包括技术、制度、观念等因素在内的各种力量；否则，企业就将面临被淘汰的尴尬境地。而在所有的调整当中，创新是企业经营之魂。

企业技术创新制度是企业创新最常见的领域，主要包括企业的产品生产和制作工艺的创新。那些闻名遐迩的全球巨型公司无不是通过技术创新来实现企业发展的经久不衰的。

#### 产品质量管理体系创建的原则

##### 1. 强调预防为主的原则

预防为主，就是将产品质量管理的重点从管理的“结果”向“管理因素”转移。不是等出现了不合格才去采取措施，而是应当采取适当步骤消除产生现存或潜在不合格的原因，按问题的性质来确定采取措施的程度，避免再发生不合格，做到预防为主，防患于未然。

##### 2. 强调产品质量策划的原则

“产品质量策划”是指确定产品质量以及采用产品质量管理体系要素的目标和要求的活动。策划的结果一般应形成计划。为提高产品或服务的质量，增强产品质量体系的有效性，需要

精心地策划和周密的计划。任何一项新的工作和产品质量经营活动，取得成功的第一步就是做好产品质量策划并制订产品质量计划。

### 3. 整体优化的原则

产品质量管理体系如同别的体系一样，是由若干个相关的事物相互联系、相互制约而构成的整体。建立产品质量管理体系必须树立系统的观念，采取系统工程的方法，其核心则是为了实现整体优化。一个组织在建立保持和改进产品质量管理体系和各个阶段，包括产品质量管理体系的策划、产品质量管理体系文件的编制、各产品质量管理要素活动的接口协调等，都必须以整体优化为原则。

### 4. 强调过程概念的原则

所有工作都是通过过程来完成的。每一过程都有输入、输出，输出是过程的结果，是有形的或无形的产品。过程本身应当是一种增值转换。每一过程以某种方式包含着人或其他资源。一个组织的品质管理就是通过对组织内各种过程进行管理来实现的。

### 5. 强调产品质量与效益统一的原则

为实现产品质量与效益的统一，必须从客户和组织两个方面权衡利益、成本和风险诸因素的关系。一个有效的质量管理体系，应该时既能满足客户的需要和期望，又能保护组织的利益，成为使产品质量最佳化及时产品质量加以控制的有价值的管理资源。

### 6. 强调满足客户对产品质量的要求

满足顾客和其他受益者对产品质量的需求是建立产品质量管理体系的核心。任何组织首先关心的应是其产品的质量。

- (1) 满足适当规定的需要、用途或目的。
- (2) 满足客户的期望。
- (3) 符合适用的标准和规范。
- (4) 符合社会要求。
- (5) 反映环境需要。
- (6) 以有竞争力的价格及时提供。
- (7) 经济地提供。

#### 7. 强调全面产品质量管理作用的原则

强调产品质量管理(TQM)导致了长期的全球管理战略以及组织内的所有成员为了组织自身及其成员、客户和社会的整体利益而参与的概念。

#### 8. 强调持续的产品质量改进原则

致力于使客户满意和实施持续的产品质量改进，是组织的各个职能和各个层次的管理者始终追求的目标。组织应 根据产品质量要求，达到、保持并寻求不断改进其产品质量”，同时应“改进其自身的工作质量，以持续满足所有客户和其他受益者明确和隐含的需要”。

# 第 2 章

## 品质日常管理制度

# 第 1 节

---

---

## 制度设计要点

## 品管部岗位职责

### 1. 品管部工作职责

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

### 2. 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。