

终极管理·中国经理人工作手册

质量经理工作手册

向宏燕 著

哈尔滨出版社

前 言

质量是企业的生命,是企业永恒的主题,也是企业核心竞争力的基础。产品质量就是产品的使用价值,是产品适合一定的用途,能够满足国家建设和人民生活所具备的质量特性,是企业各方面工作的综合反映。

与产品质量密切相关的是质量工作的领导者——质量经理,他是企业质量的负责人,他代表总经理行使企业的质量管理职能,为企业确立质量方针与目标,全面承担起质量管理中的计划、组织、实施与控制工作。作为一名优秀的质量经理,必须清楚自己的工作职能与任务,同时不断地学习新知识、新理论,与实践相结合,才能在自己的岗位上发挥自己最大的能量,从而推进企业的发展。

日趋复杂的竞争环境,多层次的顾客质量需求及飞速发展的质量技术,都在提醒着每一个企业的质量经理,只有具备科学的、先进的知识与技能,才能有效地行使质量经理的权力、履行质量经理的职责。企业中管理层的决策与工作水平直接决定着企业的兴衰,作为一个质量经理只有通过不断的学习,不断的进步,才能实现一个新的飞跃,从而更好地满足顾客的质量要求,更好地行使企业的质量管理职能,为企业确立完善的质量方针和目标,指导质量管理部门更好地完成质量工作,调动企业一切资源,为企业建立保证产品质量的最优化的质量管理体系。

本书就是专为质量经理编写的最新、最实用的工作手册。质量经理的工作职责重、内容多,既要完成产品的质量管理,还要制定和实施质量方针、质量目标和质量指标,同时还要围绕质量管理体系实施有效监控,以及不断地实现产品或服务质量的持续改进工作。本书紧紧围绕质量工作的实际操

作,注重理论与应用并举,可读性极强。书中详细介绍了质量经理最为关心的工作内容——如何建立完善的工作体系,如何进行与时俱进的质量管理,如何对产品质量进行审核、实施认证、检验与分析,如何合理控制质量成本,如何创建良好的服务质量管理体系,如何持续产品质量竞争力,以便质量经理遇到问题时可按图索骥,找到最佳解决方案。值得一提的是,本书的最后一章对当前热门的管理标准 ISO(质量管理国际化标准)作了详细的说明,还对实施 6 σ 法(质量管理体系和现代国际公认的全新管理企业方法)质量管理步骤进行了系统的讲解,这正是国际贸易的迅速扩大、产品日趋国际化的需要。所以,本书除了可以作为企业管理者增长知识和提高素质的必备书,同时也可以作为有志成为从事相关工作人员的学习资料,还可以作为相关学科的辅助教材。

本书语言风格言简意赅、提纲挈领、系统完整,是本着实战性与操作性的原则来编写的。因此,每个读者都可通过本书系统的理论与实践指导,来提高预见能力和决策能力,从而大大提高工作效率。希望每一位质量经理都可以从中找到实用方法,得到最新启示。

编者

2005 年 10 月

推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会的经济发展服务。但管理的内容不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。

而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取“拿来主义”,把国际上最先进成果拿来“为我所用”。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到“洋为中用”才能奏效。

正如古人所说:“桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。”(《晏子春秋》)。中华民族是具有五千年文明史古老民族,中国又是13亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的“水土”,是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

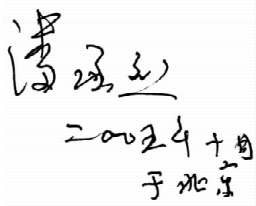
《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。



梁砾
二〇〇五年十月
于北京

目 录

第一章 成就完美职业经理人 ——质量经理的角色定位

第一节 做一位优秀的质量经理 / 3

了解质量经理的职能 / 3

明确质量经理的任务 / 7

第二节 打好卓越的基础 / 11

掌握全面的技术知识 / 11

培养优秀的管理能力 / 12

激发卓越的创新能力 / 14

第二章 追求卓越品质 铸造生命基石 ——建立完善的质量管理体系

第一节 构建与企业相符的质量管理体系 / 19

怎样着手建立质量管理体系 / 19

了解质量管理体系的内容 / 21

质量管理体系建立的方法与步骤 / 28

第二节 质量管理体系要从细处入手 / 36

编制质量方针和质量目标声明 / 36

撰写质量手册 / 38

拟定程序文件 / 40

编写作业指导书 / 42

制定质量记录文件 / 43

第三节 认真执行质量管理体系 / 45

如何进行质量体系运行 / 45

如何进行质量体系改进 / 48

第三章 品质是最好的代言人 ——与时俱进的质量管理

第一节 质量管理过程要细分化 / 53

设计试制过程的质量管理 / 53

生产制造过程的质量管理 / 55

辅助生产过程的质量管理 / 57

产品使用过程的质量管理 / 59

第二节 打好质量管理的基础 / 61

制定质量管理标准 / 61

加强计量和理化工作 / 62

充分发挥信息的作用 / 64

做好质管人员的培训工作 / 55

第三节 掌握质量管理的新武器 / 67

关联图(TQM)的制作与使用 / 67

处理复杂信息的 KJ 法 / 69

探求目标实现的系统图法(QCC) / 70

用矩阵法确定关键点 / 71

过程决策程序图法(PDPC) / 73

运用箭条图法改善计划 / 74

集体智力启发激励法 / 75

第四章 用规范管理求得长久发展

——有效组织质量审核与认证

第一节 前期准备是基础 / 79

了解质量管理体系审核内容 / 79

明确内部审核内容 / 86

内部审核的操作程序 / 89

第二节 事中控制是关键 / 96

召开首次会议 / 96

进行现场审核 / 96

提出不合格报告 / 99

汇总分析审核结果 / 100

宣布审核结果 / 101

编写审核报告 / 102

提出纠正措施 / 103

全面的年度审核报告 / 105

第三节 定期评审是保证 / 107

了解质量管理评审内容 / 107

掌握质量管理评审步骤 / 108

第四节 如何通过质量体系的认证 / 113

如何进行质量体系认证的申请 / 113

怎样通过质量体系认证的评定 / 114

认证后的监督管理 / 121

第五章 慧眼识金 精益求精

——必不可少的质量检验与分析

第一节 明确质量检验的方式与类型 / 127

众多的质量检验方式 / 127

质量检验的基本类型 / 129

第二节 熟悉质量检验的基本程序 / 133

进料检验管理程序 / 133

制程检验与测试 / 135

成品检验管理程序 / 137

怎样识别产品标识 / 139

第三节 加强对不合格品的管理 / 142

不合格品管理程序 / 142

报废品处理程序 / 144

第四节 如何进行抽样检验 / 146

分析抽样检验构成 / 146

进行可靠的产品取样 / 150

第六章 挖掘潜力 控制成本

——完美控制质量成本

- 第一节 努力降低质量管理的成本 / 161
 - 了解质量的经济性 / 161
 - 质量成本构成与分类 / 165
 - 准确核算质量成本 / 171

 - 第二节 如何进行质量成本分析 / 176
 - 明确质量分析内容 / 176
 - 掌握质量成本分析方法 / 177
 - 编制质量成本报告 / 181

 - 第三节 怎样进行质量成本计划与控制 / 182
 - 对质量成本进行预测 / 182
 - 质量成本计划内容 / 184
 - 实行质量成本控制考核 / 184

 - 第四节 如何使质量成本达到最优 / 187
 - 优化质量成本的结构体系 / 187
 - 提高对质量成本的关注点的认知 / 188
 - 如何获得统计质量成本数据 / 189
 - 掌控质量成本的方法 / 190
-

第七章 赋予品质智慧灵魂

——创建良好的服务质量管理

第一节 分析服务质量 / 195

明确服务质量内容 / 195

探究服务质量来源 / 198

找出服务质量差距 / 200

第二节 构建服务质量体系 / 201

制定质量方针 / 201

开展质量活动 / 202

确定管理者职责和权限 / 204

利用可利用资源 / 205

搭建服务质量体系结构 / 210

与顾客紧密接触 / 212

第三节 控制服务质量过程 / 216

服务市场研究与开发的质量管理 / 216

服务设计的质量管理 / 219

服务提供过程的质量管理 / 224

第八章 没有最好,只求更好

——持续产品质量竞争力

第一节 建立质量保证的目标 / 233

内部与外部质量保证 / 233

界定质量保证的内容 / 234

制定质量保证的方法 / 235

构建质量保证体系 / 236

第二节 持续改进产品的质量 / 244

明确质量改进的目标 / 244

建立质量改进的模式 / 247

制定质量改进规划 / 258

建立质量改进组织 / 260

解决质量改进中的问题 / 262

编制质量改进的方案 / 266

监督质量改进的实施 / 268

控制与评价质量改进 / 271

第三节 突破质量管理的瓶颈 / 274

熟悉质量阶梯 / 274

质量突破的途径 / 276

质量突破的阶梯 / 278

质量突破的步骤 / 286

第九章 与国际化全面接轨

——实施质量管理国际化标准运作

第一节 完善 ISO 质量管理体系 / 293

了解 ISO9000 标准内容 / 293

ISO9000 质量认证的程序 / 308

掌握 ISO14000 标准内容 / 309

ISO14000 质量标准运行 / 314

ISO14000 质量标准审核 / 317

第二节 实施 6 σ 质量管理步骤 / 320

6 σ 管理法初探 / 320

6 σ 管理法定义步骤 / 327

6 σ 管理法评估步骤 / 334

6 σ 管理法分析步骤 / 340

6 σ 管理法改进步骤 / 347

6 σ 管理法控制步骤 / 361

质量是企业的生命,是企业赖以生存、发展的基石。正因为质量的重要,所以现代企业对质量部门负责人的设置也越来越重视,由最初的生产部门领导下的质检员、质量组长,发展到现在独立的质量管理部门及其领导——质量经理,代表总经理行使企业的质量管理职能,为企业确立质量方针与目标,全面承担起质量管理中的计划、组织、实施与控制工作。

第一节 做一位优秀的质量经理

质量经理是企业质量工作的领导者,作为一名优秀的质量经理,必须清楚自己的职能与任务,才能在自己的岗位上发挥出最大的能量,从而推动企业的发展。

了解质量经理的职能

质量经理的基本职能可以简单归纳为满足顾客对质量的要求,行使企业质量管理的职能。我们知道,质量管理是企业管理的中心环节。而质量经理的职能就是完成质量管理、制定和贯彻实施质量方针、质量目标和质量指标,围绕企业的质量管理体系,实施有效监控,实现产品或服务质量的持续改进。

★确定质量方针和质量策划

质量方针是企业较长时期中经营活动和质量标准的指导原则及行动指南,是企业内各职能部门全体人员质量活动的根本准则。因此,质量方针在组织内应具有严肃性和相对稳定性,并需和投资、技术改造、人力资源等其他方面相协调。为了实施质量方针,必须使质量方针具体化,即将其转化为明确可行的质量指标,在组织内进行指标分解,落实到各个层次和每一道生产工序。

一般而言,组织的质量方针应根据企业自身及市场的具体情况来制订,反映出组织在改进质量、开发品种、降低消耗、增加效益、提高素质等方面的战略目标。质量方针应当简练、明确、形象并具有激励性。如有的企业以“安全、优质、便利、发展”为质量方针,有的企业以“科技领先、诚信为本、质

量第一、顾客满意”为质量方针,从中可以看到,这些方针都是以“质量第一”为中心。

质量策划是指“确定质量以及采用质量体系要素的目标和要求的活动”。质量策划的工作内容主要有:向管理者提出组织质量方针和质量目标的建议;分析顾客的质量要求并形成设计规范;对产品设计进行质量和成本方面的评审;制订质量标准和准备产品规格;控制策划过程和制订保证质量合格的程序;研究质量控制和检验方法;进行工序能力研究;分析质量成本;研究并实施对供应商的评估和质量控制;对组织进行质量审核;开展动员和培训活动。质量策划会因企业的行业性质不同,策划的目的也有很大区别,例如民航是以提供航空运输服务为主的服务性行业,其质量策划必然以服务策划为主,其管理和操作策划以及质量计划也是为了完成运输服务,满足顾客需求而进行的。

★抓好质量控制和质量改进

质量控制是指“为达到质量要求所采取的作业技术和活动”。“作业技术”包括为确保达到质量要求所采取的专业技术和管理技术,是质量控制的主要手段和方法的总称。“活动”是由掌握了相关技术和技能的人运用“作业技术”所开展的有计划的、有组织的、系统性的质量职能活动。

质量控制的目的是“在于监视过程并排除质量环中所有导致不满意的原因,以取得经济效益”。因此应当认识到,一方面,质量控制的对象应是产品质量形成全过程及其中的每一个环节。另一方面,要使每一个质量环节的作业技术和活动都处于有效的受控状态,这样既保证实体质量,又能获取较好的经济效益。

质量改进是指“为向本组织及其顾客提供更多的效益,在整个组织内所采取的旨在提高质量的活动和过程的效益和效率的各种措施”。

质量改进的根本目的是使组织和顾客双方都能得到更多的收益,同时也是质量改进在组织内能够持续发展并取得长期成功的基本动力。质量改