

市场监管总局关于2023年

“小微企业质量管理体系认证提升行动”工作情况的通报

四川：持续推进质量认证 激发民生消费活力

不符合项报告怎么写？

供应商审核实战管理技巧

质量改进、质量改善、质量提升之间有什么区别？

现场管理的6种利器

质量管理体系文件之编写原则

浅谈质量成本管理要义

ISO9001标准9.3条款：管理评审流程和核心要点

质量管理之基础知识

主编单位：

北京信标联恒认证有限公司

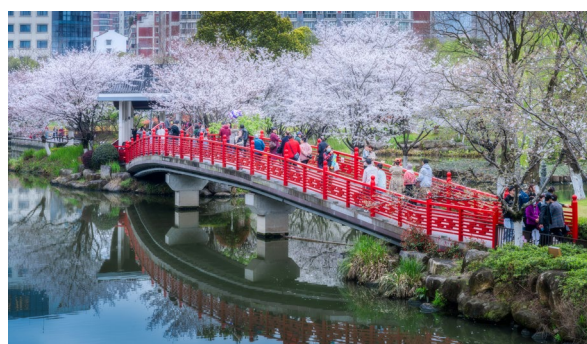
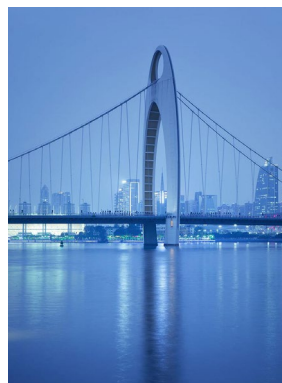
04
月刊 2024

04 / 信标联恒简介

XBLH 以“服务客户、传递信任”为己任，秉承“独立公正、科学准确、及时高效、专业规范”的质量方针，竭力为广大客户提供优质、高效的认证审核与增值服务，帮助客户不断提高管理水平和管理绩效。

05 / 市场监管总局关于 2023 年“小微企业质量管理体系认证提升行动”工作情况的通报

以质量认证为牵引，统筹运用质量基础设施各要素，助力小微企业提升质量管理能力和市场竞争力，助推先进质量管理理念和管理模式向产业链两端延伸。



09 / 四川：持续推进质量认证 激发民生消费活力

通过质量认证，四川省不断提升民生消费领域质量水平，营造放心舒心消费环境，有效激发消费活力。

10 / 不符合项报告怎么写？

本文按照国际惯例以及有关审核标准要求，漫谈在质量管理体系审核过程中开具不符合项报告的基本要求及对标原则，供大家参考并提出批评意见。

14/ 供应商审核实战管理技巧

审核末次会议，应给予供应商适当的鼓励。必须介绍审核中发现的不符内容，并进行解释，会议必须确定改进期限。

CONTENTS



16 / 质量改进、质量改善、质量提升之间有什么区别？

17 / 现场管理的 6 种利器

20 / 质量管理体系文件之编写原则

为了实现高增值的目标，需要创造性的劳动，需要在文件编制时遵循以下重要的原则和原理。

22 / 浅谈质量成本管理要义

必须从日常的点点滴滴做起，重视细节管控，才能不至于出现质量事故。出现质量事故，小到影响经营效益，大到影响公司品牌，严重者无法用金钱来衡量。

**24 / ISO9001 标准 9.3 条款：
管理评审流程和核心要点**

评审结束后，应编制管理评审报告，并根据要求对评审结果进行改进。一般公司应制定管理评审控制程序，规定实施管理评审工作的部门职责、工作流程以及需要产生、留存的相关记录。

26 / 质量管理之基础知识

什么是质量管理？质量管理是指导和控制组织的关于质量体系相互的活动。通常包括质量方针，质量目标，质量策划，质量控制，质量保证，质量改进。



北京信标联恒认证有限公司(英文: Beijing Xinbiao Lianheng Certification Co., Ltd. 简称 XBLH)是一家具有独立法人资格的有限责任公司(统一社会信用代码: 91110114MA029YFR78)。经营范围为认证服务、会议服务。

XBLH 在国家认证认可监督管理委员会批准的从业领域内,开展质量管理体系(ISO9001+GB/T50430)认证、环境管理体系(ISO14001)认证以及职业健康安全管理体系(ISO45001)认证。同时从实际需求出发,为组织提供以质量提升、二方审核、卓越绩效等为主的增值和深化服务。

XBLH 公司拥有一支年富力强的管理团队,审核员和技术专家来自各行各业、具有扎实的专业技术、丰富的实践经验和管理经验,确保公司认证工作的公正性和权威性。

XBLH 以“服务客户、传递信任”为己任,秉承“独立公正、科学准确、及时高效、专业规范”的质量方针,竭力为广大客户提供优质、高效的认证审核与增值服务,帮助客户不断提高管理水平和管理绩效。

02 信标联恒主 营业务介绍

XBLH 将在国家认证认可监督管理委员会批准的从业领域内

质量管理体系认证(GB/T19001-2016/ISO9001:2015)

环境管理体系认证(GB/T24001-2016/ISO14001:2015)

职业健康安全管理体系认证(ISO45001:2018)

地址:北京市昌平区天通中苑二区 41 号楼 19 层 1905

电话:13260069831(张老师)

网址: <http://www.isoXB.cn/xblh/>

市场监管总局关于 2023 年“小微企业质量管理体系认证提升行动”工作情况的通报

各省、自治区、直辖市和新疆生产建设兵团市场监管局（厅、委），有关认证机构：
为深入贯彻落实习近平总书记关于加大对中小企业支持力度、为中小企业发展营造良好环境的重要论述精神，以及党中央、国务院关于支持中小微企业发展的重要决策部署，2023 年市场监管总局继续组织开展了“小微企业质量管理体系认证提升行动”（以下简称提升行动），在助推企业提质增效、增强产业质量竞争力等方面的成效持续显现。现将有关情况通报如下：

一 总体情况

2023 年，各级市场监管部门针对小微企业、产业链质量难点痛点堵点问题，以质量认证为牵引，统筹运用质量基础设施各要素，助力小微企业提升质量管理能力和市场竞争力，助推先进质量理念和管理模式向产业链两端延伸。

（一）质量提升氛围更加浓厚

一是加强政策引导。总局联合工业和信

息化部等部门印发《质量标准品牌赋值中小企业专项行动（2023—2025 年）》，对提升行动作出部署。鼓励、支持和引导各地将提升行动纳入“十四五”发展规划、质量强省目标以及质量基础设施助力纾困小微企业等工作举措。二是完善政策激励。总局组织召开提升行动区域试点工作现场推进会，在全系统复制推广成功经验、典型做法。各地积极出台提升行动方案或实施意见，制定政策激励措施 1108 项，浙江、江苏、河北等



地为小微企业提供金融信贷支持320亿元，落实财政补贴3.7亿元。457家认证机构共为1.5万家小微企业减免认证费用3960万元。三是强化协同联动。各地市场监管部门联合工业和信息化、发展改革等部门出台相关政策219项。457家认证机构、1785个产业/工业园区、277家学协会、86家联盟和近4500名认证专家深度参与提升行动。“政府激励引导、部门协同联动、机构持续跟进、企业积极参与、联盟学协会助推”的工作氛围更加浓厚。四是深化宣传培训。全国累计组织质量认证宣传培训1.4万场，发放宣传培训资料72.5万份，为34.9万家小微企业免费培训132.8万人次，96.4%的企业对宣传培训成效表示满意。

（二）强企强链效能更加显著

一是聚焦小微企业质量竞争力塑造持续发力。各地深挖小微企业质量难点问题，综合运用专题培训、现场帮扶、质量诊断等多种方式提升企业质量管理能力，质量认证对企业质量管理和提质降本增效的支撑效能进一步释放。据不完全统计，2023年参与提升行动的小微企业年度营收平均提升10.2%，年产品销售额提升10.9%，年利润率提升8.3%，质量成本控制率下降6.0%。二是赋能产业链供应链韧性和安全水平有效提升。聚焦产业链供应链共性质量问题，识别和解决关键环节质量堵点，为提升产业链供应链韧性和安

全水平提供质量动力，成为优质小微企业梯度培育的有力抓手。广州市黄埔区通过提升行动助推智能装备产业提质增效、转型升级，高端装备制造业“规上”企业从2020年的143家增加到2023年的336家，形成上游关键零部件、中游整机到下游集成应用的全产业链协同提升模式。

（三）服务区域发展更加有力

一是助推区域经济高质量发展。质量认证与地方区域特色产业培育壮大、支柱产业转型升级有机结合，服务区域经济高质量发展更加有力。浙江省绍兴市上虞区依托提升行动区域试点，建设企业“共富工坊”，推动产业红利向村级下沉，带动3800余人增收致富，推动行业产值突破130亿元。二是探索区域协同提升模式。山东、江苏、浙江等地出台跨区域联合提升政策17项，区域联动、各地协作的提升模式初步显现。江苏省南京市雨花台区软件和信息服务业与浙江省德清县地理信息产业探索建立区域协同提升机制，以链主带中小、以骨干带配套、以园区聚要素，协同优化链上产业生态。广西引导特色产业开展提升行动，打造“桂港合作典范”，创造经济效益超过350亿元。三是培育区域品牌质量优势。各地以质量认证为牵引，从技术创新、品牌建设、“专精特新”培育等方面夯实要素保障，发挥全链条融通、集成化服务的综合效能。江苏省丰县新能

源电动车产业通过提升行动帮助小微企业注册商标 1000 余个、申报专利 600 余项，20 家小微企业获地方质量奖。

（四）质量认证服务更加专业

一是优化认证服务。2023 年，认证机构在提升行动中有效解决小微企业质量问题 2.4 万个，小微企业对认证机构“专业能力”和“服务水平”的满意率均达 97%，充分彰显了企业对质量认证服务的认可。浙江省德清县分层分类开展差异化认证服务，帮助 115 家地理信息企业导入质量管理体系，降损增效达 1.3 亿余元。二是创新认证模式。各地积极开展行业特色认证、分级认证、管理体系整合、认证增值服务，丰富质量认证供给，多维度培育质量管理人才，带动企业质量管理全面升级。福建创新构建“监督+激励”认证机构绩效评价机制，江苏、新疆等地帮助小微企业培育质量管理人才 5 万余人。三是推动认证采信。2023 年，各地在提升行动中出台认证采信措施 259 项，助推认证公信力提升的成效逐步显现。山西推动在“专精特新”企业培育中采信认证结果，江西将质量认证纳入省市级质量奖评选以及“专精特新”小巨人培育加分项。

（五）总结提炼经验做法

各地在提升行动开展过程中形成了很多典型经验和优良做法。主要包括：一是企业帮扶要坚持问题导向。针对不同产业

类别、规模类型、发展阶段的小微企业，聚焦问题、分类施策、因势利导开展帮扶。二是产业帮扶要坚持聚链集群。聚焦地方重点、支柱、特色产业链，发挥“链主”企业的带动作用，推动先进质量理念和质量管理模式向全产业链延伸。三是认证牵引要坚持协同联动。推动将提升行动纳入各级党委政府工作“大盘子”，强化部门、地区协同推进，联动出台政策激励措施。四是认证采信要坚持统筹发力，建立健全质量认证采信机制，推进政府、行业、社会等多渠道、多形式采信认证结果。

（六）主要改进方向

根据各方反馈，提升行动在以下方面需要加强和完善：一是长效深入的工作机制有待优化。各地对提升行动的重视程度、推进力度不均衡，质量认证帮扶与产业、信贷等政策的协同需要进一步加强，推动有效市场和有为政府更好结合。二是企业质量管理提升驱动力有待加强。部分小微企业主要负责人对建立实施质量管理体系的作用认知不足，领导作用发挥有限，多方协同联动助力小微企业开展质量技术创新、质量管理改进的机制需要进一步完善。三是认证行业服务效能有待提升。部分认证机构的专业能力不能满足小微企业需求，适用于不同发展阶段、不同产业小微企业的质量认证服务供给不足，特别是新兴领域的质量认证人才储备存在缺口。

二 工作评估情况

总局组织对各省级市场监管部门提升行动工作情况进行了评估,浙江、江苏、河北、山东、山西、上海、湖北、福建、辽宁、河南等地工作成效比较显著。相比 2022 年度,四川、陕西、甘肃、江西、天津等地进步较为明显。各地在开展提升行动过程中,结合当地实际,积极探索,勇于实践,形成了许多富有成效的好经验好做法。总局组织专家评审挖掘浙江、江苏、河北、山东、山西、福建、上海、广西、新疆等 9 个地方的典型经验。同时,河北省安平县丝网产业等首批 9 个提升行动区域试点既精准把握小微企业个性化质量提升需求,又注重解决区域产业共性质量问题,将提升行动融入地方经济发展大局,积极创新工作机制、方法和模式,探索形成了提升行动助力区域产业转型升级的典型经验。

三 下一步工作

各地市场监管部门要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻党的二十大精神,全面落实党中央、国务院决策部署,围绕激发经营主体活力、提高质量发展水平,持续深入开展提升行动,为推动企业降本增效提质、产业建圈强链、经济回升向好贡献质量认证力量。

(一) 深化区域试点

总局将在总结提炼首批提升行动区域

试点成效经验的基础上,组织遴选第二批提升行动区域试点,将试点扩大到 20 个以上。各地市场监管部门要围绕区域传统产业、主导产业、新兴产业和特色产业的质量难点痛点堵点问题,统筹协调政府部门、行业协会、科研院所、认证机构、龙头企业等各方力量,探索区域产业共性质量问题解决方案,积极申报第二批区域试点。

(二) 优化认证供给

各地市场监管部门要引导认证机构根据小微企业发展阶段、产业类型,分类分级分层实施精准帮扶,创新适合小微企业特点的质量认证服务模式。鼓励认证机构围绕重点产业链认证需求,推动认证技术和方法创新,积极开展行业特色认证、分级认证、整合认证,优化认证服务供给,助力企业提档升级和产业转型发展。

(三) 完善协同机制

各地市场监管部门要推动将提升行动纳入地方党委政府质量督察考核等工作体系,强化质量认证宣传培训,加强与工业和信息化、发展改革、财政、税务、金融等部门的统筹协调,联合出台激励措施,加大认证结果采信力度,扩大提升行动的覆盖面和影响力。进一步发挥质量认证的牵引作用,融合计量、标准、检验检测等质量基础设施要素资源,为小微企业提供全产业链条、全生命周期的综合服务。

四川: 持续推进质量认证 激发民生消费活力

文 | 国家认监委

近年来，四川在食品农产品、消费品和生活服务领域，大力推行有机产品、绿色产品、智能家电产品等高端品质认证，以及商品售后服务、养老、健康、金融等服务认证，截至今年2月底，四川省各类产品、服务、管理体系等认证证书超过13万张。通过质量认证，四川省不断提升民生消费领域质量水平，营造放心舒心消费环境，有效激发消费活力。

质量认证是市场经济中承担信用评价证明功能的现代服务业，是质量管理的“体检证”、市场经济的“信用证”、国际贸易的“通行证”。四川持续推进质量认证覆盖面、发挥高品质认证在供给端“拉高线”的作用，不断引领消费升级，服务群众美好生活需要。四川市场监管部门以创建有机产品认证示范区为抓手，重点围绕“川字号”名优特产品，大力推进有机产品认证，四川省57个县（区）开展了有机产品认证示范创建活动，有机产品认证获证企业总数达1231家，有效提高消费领域高端产品的供给水平，服务城乡群众“舌尖”消费升级。助力放心舒心

消费环境建设，四川市场监管部门积极开展虚假检测认证整治行动，持续进行绿色产品、有机产品认证有效性专项监督检查、汽车等重点CCC认证产品一致性专项检查等。2023年，四川省市场监管局共抽查有机获证企业192家、流通销售单位101家，抽检合格率94.88%；抽检有机产品655批次，抽检合格率97.65%。在“五一”“春节”等消费旺季组建专班前往食品超市开展超市卖场有机产品质量督查行动，切实维护消费领域认证秩序，保护消费者合法权益。各级市场监管部门通过举办有机产品认证宣传周和绿色产品认证与标识宣传周等专项活动，面向广大群众消费者讲解绿色（有机）产品认证规则及标准，倡导绿色消费理念，提升消费者权益保护意识。在“3.15”“世界认可日”“质量月”等活动中，定期组织农产品、食品检验检测实验室“开放日”活动，邀请消费者代表参观体验，增进人民群众对认证认可检验检测服务高质量发展的满意度和获得感，促进消费活力迸发。质量认证让消费者敢消费、愿消费、乐享高品质消费。



不符合项报告怎么写？

撰写不符合项报告是审核员的基本功。这项基本功打不好，写出的不符合项报告将会误导被审核组织，并被人所嗤笑，降低认证委托方的声誉。此项工作对资深审核员来说，看似是小事一桩。但对实习审核员和组织的内审员来说，却一直是个难题。本文按照国际惯例以及有关审核标准要求，漫谈在质量管理体系审核过程中开具不符合项报告的基本要求及对标原则，供大家参考并提出批评意见。

不符合项报告编写应满足的基本要点

所谓的不符合项就是指那些违背审核准则的事实和证据。所谓的审核准则在审核中一般包括法律法规要求、合同要求、认证标准要求和组织质量管理体系文件要求。不符合项报告包括对不符合项事实的描述、不符合理由的陈述和不符合项性质的判定三部分内容。

1

不符合项事实内容描述的基本要求可归纳为四条：以客观事实为依据、以审核准则为准绳、通过审核组内沟通，提出有深度的问题、得到受审核方的确认。

所谓的“以客观事实为依据”，就是不符合事实必须是审核员亲眼看到的、当事人亲口陈述的，以及审核员稽查受审核

方的文件和记录时查到的。这与司法机关“办案子”有点类似。审核员应把不符合项报告必须办成“铁案”，经得起相关方的质询。这件事说起来简单，但是必须与受审核方产品和服务的特点相结合，才有深层次的意义。例如：有学员给我说，他们是根据客户图纸，为军用飞机加工起落架的专业厂家。但审核员却给他们开出了未按照 GJB9001-2017 标准 8.1 的要求编制软件开发计划的不符合项报告。飞机起落架里面有软件吗？肯定是没有，这不是误导受审核方吗？这位审核员是亲自查了产品的运行策划文件，但没有亲眼观察产品的结构，所以闹出这个笑话，搞得受审核方很难制定和实施纠正措施。

所谓的“以审核准则为准绳”，就是

必须按照法律法规要求、合同要求、认证标准要求、组织质量管理体系文件要求，检查体系实施过程的符合性，而不能想当然。比如某审核员撰写了一个不符合项：

“手上有汗，汗里有氯化钠，氯化钠会对印刷电路板造成腐蚀。但在现场发现有三个工人用赤手拿印刷电路板。这不符合 GB/T19001-2016 标准 7.1.4 关于‘组织应确定、提供并维护所需的环境，以运行过程，并获得合格产品和服务’的要求”。GB/T19001-2016 标准 7.1.4 里有不能用赤手拿印刷电路板的要求吗？显然没有，您是给人上化学课吗？所以，对于这种事实，还应查组织的质量管理体系文件中，有没有不能用赤手拿印制板的要求。我想，在电子产品行业，组织的作业文件一般都有这个要求。你把这个要求写在“不符合项事实描述”前面，不就行了吗？还有的审核员以自己的工作经历和自己所在企业的做法，去考评受审核方体系运行情况，开具的不符合项报告搞得受审核方莫名其妙。再者，如果单体系质量审核时，您发现了涉及环境和安全的不符合项，可以给受审核方提出口头交流，而不应开具不符合项，因为您的审核准则是质量管理体系认证标准，而不是环境、安全体系认证标准。铁路警察，各管一段嘛。

所谓的“提出有深度的问题”，可以从两个方面去理解。一个方面是对一些偶然发生的文件签字不全、记录编号断续、

必要的标识漏写等问题，虽然是不符合项，但是或不具有普遍性，或总体上也不影响体系运行和产品质量，当面给受审核方提出，让他们纠正就行了，不必开具不符合项报告。另一方面是要求您应针对表象的问题，进行适当的追溯，看看问题产生的直接（初步）原因或普遍性。比如：你在机加车间某零件箱上发现没有产品标识，那就要查这只箱子里只有一种零件呢？还是有很多零件？生产现场是只有这一箱子零件呢？还是有很多箱子的零件。如果有很多零件，就必须进行产品标识，不然就没法分清楚到底是什么零件。这就是 GB/T19001-2016 标准中 8.5.1 “需要时，组织应采用适当的方法识别输出，以确保产品和服务合格”的基本含义。如果现场只有这一个箱子，而且这个箱子就装着一种零件，生产线上的人都认识这种零件，那就是“不需要时”了。有时候，为了确定是一般不符合项，还是严重不符合项，还应在其他审核场所进行检查。如果，多处审核场所都存在零件没有标识的问题，性质就变成严重不符合项了。

所谓的“得到受审核方的确认”，表面上好理解。但在事实过程中就存在一些问题。表现在：审核员开出了不符合项报告，或者是受审核方不认可；或者是受审核方代表虽然在报告上签字了，但心里却觉得委屈。要做好这件事，最简单的方法就是在审核现场发现不符合项后，应当即给受

审核方的陪同人和当事人说清楚。必要时，也可给人家时间，让人家拿出否定这个不符合项的证据。如果他们拿不出否定的证据，就能做到使受审核方心服口服。

特别提醒审核员，在与受审核方核查、交谈和沟通的过程中一定要保持平和谦逊的态度，不要让受审核方觉得你是在仗势欺人，也就是要在审核过程中自始至终地创造一个良好的审核气氛。说实话，我是企业出身的，最烦那些高傲无理、自以为是的审核员。我们每个审核员都要记住：自己的产品是什么？是服务！连这个都不懂，就只好说你能成为一名口碑良好的审核员。

2

不符合项事实描述中，除了以上的基本要求之外，还要在讲究文字描述问题。文字描述的基本要求一般也可归纳成4条。

第一：文字描述必须是确凿的事实，经过受审核方确认，不会引起争议。要做到这一点，除了满足前面讲的基本要求之外，还应关注审核记录问题。审核员一定要在审核现场及时形成记录。俗话说：好记性不如烂笔杆。有些同仁自持记忆力强，不及时进行记录，现场审核结束后才补充记录并写不符合项报告，那样很可能出错。

第二：文字记录的事实必须有可追溯性。要达到这个目标，就应在不符合事实描述中关注五个关键词，可称之为“五何”，即：何时、何地、何岗位、何样本、何种情况。

我在集团内部组织二方审核时，曾邀请过一位曾做过特大企业质量高管的老同志做审核员。他每次开具的不符合项报告，都会写“生产现场混乱“，或者”生产现场零件没有标识”这种话。我问：那个岗位混乱。他说：都混乱。哪里的零件没有标识？他说都没有标识。这样搞得我很郁闷，他开的不符合项报告，我既不好改动，也没法签字。因为他的判断是以偏概全，很难让受审核方接受，也达不到审核的目的。

第三：语言应简洁、清楚、问题突出。这也是个别审核员容易犯错的地方。一张不符合项报告，光是事实描述就写了半页纸，让人看不懂，或者看着头疼。一般讲，用四号字体打三行字就足够进行事实描述了。你不是写论文、写书，也不是写“审核情景分析”，用不着长篇大论。

第四：事实的描述必须与不符合理由（所对照的审核准则，以下简称“对标”）相呼应。要做到这一点，一是审核员必须十分熟悉审核标准的要求，以其昏昏，焉能使人昭昭？比如在不符合项事实描述时，您写的是现场没有提供某项检验的记录。对标时就不能写不符合 GB/T19001-2016 标准 8.6 关于“组织应在适当阶段实施策划的安排，以验证产品和服务的要求已得到满足”的要求。因为标准的这条要求是要求受审核方必须按规定进行检验，适用于对错漏检事件的对标。而没有检验记录，不一定人家就没有检验，要判标准的这句

话，除非检验员承认自己漏检了。二是不符合项事实描述一定要为对标打下“铺垫”，不能让人感觉到描述的事实与不符合理由没有联系，前后不连贯。讲课时，我喜欢讲个笑话：爱看话剧的朋友都知道，如果道具房里放了一把扫把。剧情一定会使这个扫把起作用，或者是老婆用它来打老公，或者是有其他情节。这就是“铺垫”。

3

不符合理由的陈述，俗称“对标”。就是指明该事实不符合认证标准的那一条哪一句话，这是不符合项报告十分重要的组成部分。

对标的“学问”最大，对标的准确性最根本的因素是基于审核员对认证标准深刻理解。同时，按照国际通行的惯例，还有五条基本原则可供遵循。我在本文的第二部分将用实际案例进行专题剖析。

4

不符合项性质分为两大类，即严重（major）不符合项和一般（minor）不符合项。按照国际通行的做法，严重不符合项主要包括：

1、体系出现系统性不符合：比如，某一个过程或关键子过程多处重复性出现不符合项，或体系的关键绩效指标 KPI（可理解为受审核方质量目标）未完成，也未采取积极的纠正措施等等。

2. 体系运行出现区域性的不符合。如：某一个部门所主管的过程均出现或多个过程出现不符合项，且未采取有效的纠正措施等等。

3. 对产品质量具有重大影响或造成严重后果的不符合。如：用失准的计量器具对最终产品进行检验和试验；产品的重要出厂检验项目没有按规定实施检验和试验就出厂；某武器装备（如飞机）采购的重要采购产品未经入厂检验就直接装机，造成使用（如飞行）事故……等等。

4. 存在严重违反法律法规或重要的国家标准的行为。如：在食品中添加国家明令禁用的添加剂；锅炉等易燃易爆产品未按要求送国家规定的检测机构监督检验就放行；盗用别人的知识产权设计和生产产品并销售……等等。

对于不同认证标准或行业的认证机构，严重不符合项的划分类型可能还有一些更多的要求。其他的不符合项可以界定为一般不符合项。

审核员对不符合项性质的划分一般都是清楚的。但是，在实施过程中往往存在着两种人为错误。一是出于照顾情面或其他因素的考虑，将严重不符合项大事化小，甚至不将其纳入不符合项报告范畴。二是不良心态作祟，小事化大，把一般不符合项演化成严重不符合项。这些都是十分错误的做法，违背了审核员的行为准则，应予以纠正。



供应商审核实战管理技巧

一、审核准备

1. 在审核前的一个月要求供应商进行全项目检查，并将检查报告反馈给公司质保部。

2. 整理公司对该供应商的各类要求。

3. 通过相关部门整理有关供应商产品质量、交付表现、价格水平的数据和不符合内容的详细描述。同时整理第二配套商或潜在的第二配套商（供应商的假想敌）优势的内容和有关数据。

4. 下发调查表，必须简洁、实用。

5. 根据供应商回复的调查表，组织结构图，制定审核日程安排。

6. 下发供应商审核通知、审核日程安排，联系后确定审核期间供应商提供的产品生产数量。

二、审核实施

1. 通常在审核开始前审核员一般要用 30 ~ 40 分钟的时间和供应商的负责人进行交流，了解供应商的发展背景、发展方向、公司的主营业务、以往的业绩、为公司配套的经历。同时在交流的过程中最好把审核的目的及准备的第一

阶段的内容反馈给供应商负责人（在这一阶段的动机只是增进双方的了解，让负责人了解审核的目的和供应商的表现，至于不符合的解决方案就在审核负责部门时关注）。

2. 审核时的首次会议，与会人员必须包括供应商负责人、各部门负责人。

3. 首次会议结束后，质量能力审核正式开始，首先审核人员召集各部门负责人询问他们都了解审核人员所在公司的哪些特殊要求，是通过哪些途径、哪些资料中获悉的。如果有偏差审核人员应及时提供准备好的有关资料，并进行解释，然后要求负责人员欢迎关注供应商管理和开发公众号确定履行审核人员所在公司要求的日期。

4. 质量能力审核，首先进行产品审核，由供应商检验员执行，审核人员做监督，审核过程中审核员要重点关注公司搜集的不合格内容，并对照供应商提供的全项目检查报告检查测量、试验产品的符合性和适宜性。如果产品审核发现了不合格，自

然就是过程审核关注的焦点咯。

5. 过程审核，按照供应商质量能力评定准则过程审核部分，结合 ISO9001 的要求，并考虑 TS2 适用的要求进行，在审核时审核员应结合供应商质量方针、各部门的经营目标，关注公司搜集的各类不合格的纠正措施、产品审核中发现的不合格源头。

另外关于供应商如何应对公司每年的降本战略，是通过哪些方面来实现降本，这也是审核人员关注的重点，因为通常采购部只关注降本目标的完成情况，对降本背后的内容并不关注。

6. 体系审核通常不单独进行，只是穿插在过程审核中评价，通过产品审核和过程审核的结果来给出结论。

7. 完成质量能力审核报告，包含产品审核、过程审核、体系审核、改进计划等。

8. 审核末次会议，应给予供应商适当的鼓励。必须介绍审核中发现的不符内容，并进行解释，会议必须确定改进期限。

99

质量能力审核正式开始，首先审核人员召集各部门负责人询问他们都了解审核人员所在公司的哪些特殊要求，是通过哪些途径、哪些资料中获悉的。如果有偏差审核人员应及时提供准备好的有关资料，并进行解释，然后要求负责人员欢迎关注供应商管理和开发公众号确定履行审核人员所在公司要求的日期。

99

质量改进、质量改善、 质量提升之间有什么区别？

质量改进、质量改善和质量提升在质量管理中各自扮演着不同的角色，尽管它们的目标都是提升产品或服务的质量，但它们在实施方式、侧重点和结果上存在一些区别。

质量改进

主要强调的是通过系统性的分析和改进过程，消除现有的问题，提高产品或服务的质量水平。它通常涉及到对流程、技术、工具等方面的深入分析和创新，可能需要对现有的体系进行较大的改革。质量改进的过程可能包括设定目标、收集数据、分析问题、制定改进措施、实施并评估效果等步骤，其目标是获得比原来更高的质量水平。

质量改善

更侧重于对现有体系进行细微的调整和优化，以提高效率、减少浪费和增强客户满意度。它关注的是在现有基础上的持续改进，可能不需要进行大的改革，而是通过小范围的调整来逐步提升质量。质量改善通常涉及到对现有工作流程、操作方法或管理体系的微调，以使其更加高效和可靠。

质量提升

是一个更为广泛的概念，它涵盖了质量改进和质量改善的所有活动，并强调整体和长期的质量提升过程。质量提升不仅包括解决当前存在的问题，还包括通过引入新技术、新方法和新流程，推动整个组织的质量管理水平的提升。它更侧重于构建一个持续改进的文化和机制，以实现长期的质量提升和竞争优势。

综上所述，质量改进、质量改善和质量提升在实施方式、侧重点和结果上存在一定的区别。质量改进更侧重于通过系统性的分析和创新来解决问题，质量改善则更侧重于对现有体系的微调和优化，而质量提升则是一个更为广泛的概念，涵盖了整个质量管理的持续改进过程。这些概念相互补充，共同构成了质量管理的重要内容，有助于组织不断提升产品和服务的质量水平。



现场管理的 6 种利器

- ①组长要会管事、敢管事,以理服人
- ②做好产前准备
- ③生产中的管理
- ④组长要有数字化管理的概念
- ⑤主动推行 5S 管理
- ⑥主动找原因,同样的错误不发生第二次

01 组长要会管事、敢管事,以理服人

组长工作的出发点就事论事,对事不对人,不把个人喜好带到工作中。组长在技术主动辅导员工,安排工序进行流水。在生活中对困难员工不回

避,善于帮助,留意每个组员思想情绪。当工人出现波动,组长要善于沟通,共同解决。

02 做好产前准备最关键

组长从接生产通知单起,是否做好生产前的准备,直接关系到品质稳定、产量的提高。组长怎样做好生产前的准备工作呢?

1. 研究生产工艺要求,进行生产前封样,与板房、技术科沟通解决封样中存在的问题。一方面核对工艺单和样衣是否对应?如有不对应一定要核实清

楚;另一方面通过封样知道车缝工艺要求、工序操作难易度,同时解决自己不明白的地方。

2. 物料的准备。加强与裁床车间,仓管沟通,知道可领裁片日子和辅料到仓情况,反映存在的问题,给予解决,这样有利于生产计划的衔接,有利于生产的紧迫感,有利于生产计划的落实和定单的完成。

3. 工序的细分和安排的思考。根据组员多大操作水平做什么工序原则,运用 IE 原理,计算好节拍时间,仔细划分工序,安排对应的车种和工人。并写出工序编排表,组合成高效率流水线,为实际生产时的工序工时情况进行调节做好准备。

03 生产中的管理和控制

1. 流水线安排理念。组长编排工序时,要求尽可能细分工序,相对固定每人工序,一包裁片从第 1 道工序道道流到最后 1 道工序,进行流水组合。一般情况下,不能搞班中有班,组中有组的流水安排。

2. 均衡流水。象河流的水平静的流动着是生产流水安排、调节的基本要求。一工序影响另一工序的流动,出现或多或少现象,必然出不了多大的成品,只有各工序生产产量差不多的才是生产流水。

3. 分色分码生产。裁片是一包一包从头流出成品,就要求一个颜色一个码一个码流水。不允许流水线上有任何颜色、任何码生产,要么只有一个颜色一个码,要

么是前后段一个颜色一个码在转码或转色中。目的是不串码、不飞色造成的不良品。

4. 测工时求效率超定额产量。在确定的定额产量下,学测工时,调节工序组合,7 天的定额在 6 天完成。所以班组长就需动脑筋提速或者延长加班时间完成生产计划。

5. 加强半成品和成品质量的管理。不但时时抽查半成品、成品质量,同时对组检员、巡检员提出的质量改正意见重视落实,千万不能说过等于做过,重在落实检查是否已改好。

6. 监督组检员工作质量。当天成品,当天返修,当天组检完成,不造成积压,为整理车间生产留足生产时间。试想:车缝完成了,整烫包完成不了能出货吗?要完成需时间,车缝班组就需留足后道生产时间了,是最简单的道理了。

7. 做好《班组工作日志》。好记性不如烂笔头,把班组中一天发生的大小,分产量、质量、组员想法、上班纪律、5S 现场管理情况进行分类记好日记,检查自己一天工作情况,理清思路,提高自己的管理能力是非常有帮助的。

04 班组长要有数字化管理的概念

数字,不是空喊的口号,是衡量事情结果、以理服人的科学依据。

1. 用来提高产量——每个定单工序是确定的,各工序的时间即工时是可测定的,那么此款的产品产量是相对定额了。这里

就出来二个数字：工时和定额产量；由于组员操作水平强弱，效率高低带来工时大小，班组长就习惯测工时，用平均工时帮助操作慢的、效率低的组员提高操作水平和效率，这样就保证了班组的定额产量，在定额产量有保证的基础上，经过观察发现、解决还存在的问题，达到或超过定额产量。

2. 用来控制质量——半成品抽检、成品组检的返工数字比例，是衡量产品质量的标准。所以班组长不单单是安排生产流水，动脑筋去提高产量，如何控制质量降低不良品也是班组长重要的工作职责。一方面要时时加强半成品抽检，抽检每工序每包半成品的质量，并记录返工比例，告诉和帮助组员如何操作避免不良品出现；另一方面监督组检工作质量，知道成品中返工数字比例，特别是一出流水成品中存在的质量问题马上解决，否则大量出成品，为时已晚，想返都返不了的严重后果。提高质量不是纸上谈兵，是实实在在控制半成品返工比例，降低成品返工比例，下道对上道监督，上道对下道负责来控制的。

3. 用来降低浪费——裁床裁出多少裁片的实裁数，是班组车缝数的依据。实裁数和车缝数的对应的班组长的基本要求。作为班组长要知道此定单领来多少裁片，生产出多少成品数，检查数字是否对应？这里没有理由可少于实裁数的，关注微信

公众号：百家管理。裁片有质量问题可配片解决，每包裁片少了裁床解决；如果比实裁数少了不是把做坏了的裁片乱放没配片，就是有人拿走了成品衣服，所以组长有数字对应概念，检查班组的日常工作。

05 组长要主动推行 5S

何为 5S？整理、整顿、清理、整洁，素养。

要让班组成员养成：保持环境卫生整洁、机具和裁片堆放有序、剪刀针等危险品管理有方的习惯和素养。

好的班组长就会经常监督、推进生产现场 5S，不到组员养成习惯不放弃。一方面这是形象工程，对工厂接定单大大帮助，另一方面降低裁片沾污、不串码是有效手段。

06 主动找原因，同样的错误不发生第二次

人总有犯错误的时候，错误的发生不可怕，可怕的是不找根源，下次再发生，又是同样的错误。当一个问题发生的时候，请多问几个为什么？一直问到找到了根源，然后去解决，只有这样才能把事情解决，也可避免下次再发生。

找到了问题所在了，巡检员、组长日常工作没做到位，每一工序的技术指导和抽检是班组长天天要做的工作，没做，那把这批货返修好，调节大家一起赶货完成后，巡检员、班组长如何提高自己的工作能力，抓好每一细节，避免下次再发生。

质量管理体系文件之编写原则

文件的编制过程不应该是现有活动的写实，而应该成为一次增值的活动。为了实现高增值的目标，需要创造性的劳动，需要在文件编制时遵循以下重要的原则和原理。



一、符合性

质量管理体系文件必须具有以下两个符合性：

① 符合企业的质量方针和质量目标

质量方针和目标不应停留在口头上，而应确保其实现，只有这样才能确保企业在市场竞争中占据有利的位置，不断增强竞争实力。应根据质量方针和质量目标的要求，施加具有相应的控制力度的措施。有些体系不能保证质量方针、目标的实现，就是不符合要求的。如有的企

业提出的顾客满意度要达到 100%，但却无评价顾客满意与否的标准和方法。

② 符合质量管理体系标准的要求

这是对质量管理体系的基本要求，而不是全部要求。具有这两个符合性，也是对质量管理体系的基本要求。

二、创新性

① 创新思维是持续改进的源泉

要提倡创新，在质量管理体系中营造有利于创新的氛围，要鼓励那些立足于企业，在管理方法和手段上不断创新的人。用新的更好的方法和手段去代替原有的方法和手段，才能不断的实现质量改进。

② 创新会带来效益

只有创新，才可能取得突破性进展，带来巨大的效益。管理创新往往带来质的飞跃，在质量管理发展史上，每一次重大的创新和变革都会带来显著的效益，如：统计质量控制 (SQC) 明显减少了废品；准时管理 (JIT) 改变了传统的库存概念；精益管理方式向一切浪费宣战。

③ 创新的范围

创新不只是限于新产品、新技术、新工艺、新材料等方面，在质量管理体系的持续改进中，还要不断的强调管理的创新，以强化企业在市场中的竞争力，使顾客更为满意。

三、确定性

在描述任何质量活动过程时，都必须使其具有确定性。即必须明确规定何时、何地、做什么、由谁来做、依据什么文件、怎么做及应保留什么记录等，排除人为的随意性。只有这样才能保证过程的一致性，才能保证过程质量和工作质量的稳定性。例如：有的企业在编制检验作业指导书（或称检验文件）时未明确检验取样部位、测量部位和方向，使检验人员在检验时有相当大的随意性，致使检验结果的正确性不可靠。

四、相容性

各种质量管理体系有关的文件之间，应保持良好的相容性，即不仅要协调一致不产生矛盾，而且要各自为实现总目标承担相应的任务。从质量策划开始，就应该考虑保持文件的相容性。如：有的企业在设计输出中明确规定对质量特性的要求，而在相应的工艺文件中未能全部覆盖全部质量特性的要求，或无法验证这些要求是否达到。在这里，设计文件、工艺文件、检验文件之间就存在不相容的问题。

五、可操作性

质量管理体系文件必须符合企业的客观实际，具有可操作性。这是文件得到有效贯彻落实的重要前提。因此，编写人员应该深入实际进行调查研究，使用人员应该及时反映使用中存在的问题，力求尽快改进和完善，确保文件可操作且行之有效。当文件确实难以操作，而又未能及时发现问题时，首先是编写人员的责任、其次使用人员也负有未及时反馈消息的责任。质量管理体系文件的可操作性要通过落实职责来保证。

六、系统性

质量管理体系应该是一个由组织结构、程序、过程和资源构成的有机的整体，但在质量管理体系文件编写的过程中，由于过程、要素及部门人员的分工不同、侧重点不同及其局限性，较难保持全局的系统性。因此，应该站在系统的高度，着重厘清每个程序在组织中的作用，其输入、输出与其他程序间的界面和接口，并施以有效的反馈控制。此外，文件间的支撑关系必须清晰：质量管理体系程序文件要支撑品质手册、即对质量手册提出的各种管理要求都应作出各种具体的交待、有控制的安排；作业指导书应该支撑程序文件。系统管理要求分清文件的层次，保证每个文件的唯一性，加强系统协调，改善系统的综合性并实施动态管理。

浅谈质量成本管理要义

顾名思义，以质量为核心要素的成本组成统称为质量成本。广义的角度，质量成本泛指所有与质量相关活动有关的成本；狭义的角度，质量成本指的是造成质量损失的成本。

质量成本为制造型企业风险最高的成本。小问题，大故障；小毛病，大损失。涓涓细流可以汇成长江大河，必须从日常的点点滴滴做起，重视细节管控，才能不至于出现质量事故。出现质量事故，小到影响经营效益，大到影响公司品牌，严重者无法用金钱来衡量。

01 质量成本的组成

从企业经营管理的角度讲，质量成本包括检验成本、质量管理成本、质量评价成本、质量维护成本、质量事故成本五个方面。

1. 质量检验成本

对原料、半成品、成品、返修品、暂存品、隔离品、废品的检验或复检、专检成本组成统称为质量检验成本。

质量检验控制必须有依据（标准、流程）、有证据（检验记录、样品留存）。从流程的角度讲，质量检验包括来料检验、过程检验、出库检验三个主要流程，这也是传统意义上品控员的主要重点工作。

2. 质量管理成本

加工制造过程中，为保证符合生产标准的质量状态所有的质量活动统称为质量管理成本。

质量管理成本包括质量管理专职人工成本、过程检测成本、过程检测样品留样成本、过程质量不符剔除成本、质量验证成本。

质量管理讲究“两性”：原则性、灵活性。首先必须确保有法可依、有法必行的原则性，其次根据现场的实际情况，将质量标准把控在控制线的上下阈值。

3. 质量评价成本

为保证全面质量管理体系的有效运行，必须进行企业内审和外审评价，内审和外审评价的成本组成称之为质量评价成本。

质量管理体系的规范、合理、完善、有效运行，是企业确保质量的法规性标准。企业从采购、制造、仓储、营销、发运、售后、人力等全方面全过程全员必须都要有质量方面的专题培训和保全意识。

质量是制造出来的，不是检验出来的；质量不只是生产的事情，而是公司全员的事情。这种意识，就是全面质量管理的精髓所在。

4. 质量维护成本

为保证质量管理体系的有效运行，企业质量培训、质量检查、清洗维护、售后服务等方面的成本组成称之为质量维护成本。

质量维护成本关键要素：生产仓储环境、人员质量意识与操作技能、设备内外清洁保持、合规性生产规范维护等。质量维护成本往往是容易被忽视的部分，但这一部分又相当重要，因为只有平时多流汗，战时才能少流血。

5. 质量事故成本

质量事故成本包括有形损失和无形损失两类成本。常在河边走哪有不湿鞋，企业只有如履薄冰、战战兢兢，做好每一个细节的把控，才能最大程度地规避质量事故。一旦发生质量事故，必须第一时间积极面对、及时解决，避免事态扩大化，从而降低损失。

02 质量是设计出来的

1. 产品设计时，要统筹考虑加工制造成本、转换成本、市场推广成本、质量成本等方面。如果不能按照企业的实际设备状况、经济承受能力、消费市场接收能力等因素，即使设计的产品非常精美，消费者赞不绝口，但由于成本昂贵、推广不力，也往往会造成产品的夭折。

所以，产品设计时要统筹物料、设备适配性，还要兼顾质量控制适度性。如果质量匹配适度性不高，采用的物料要求过高或者太小众化、批量过小，都将会造成质量管理成本的增加、残次品故障率的提升。

2. 质量性能不是越高越好，如果进入市场的时机不合适、消费者并不想承担过高的费用，那也是镜中花、水中月。稻盛和夫讲：比竞争对手永远好一点就是好产品。而不是无所节制地追求高质量，那样将会极大地增加质量成本。

03 质量是标配，归根是差异化营销

目前有追求有目标的企业基本实行全面质量管理，不管是蜻蜓点水、浮于表面还是脚踏实地、抓铁有痕。

质量、成本是经营管理冰山下的部分，是企业生存发展的命脉，是支撑企业的根基，也是做强做大的标配，而不是什么核武器。

德鲁克讲：企业只有营销是收入部门，其他部门都是成本部门。在产品、质量等标配能够支撑企业发展的前提下，做好营销是企业发展的不二法门。如何把相同的产品卖出不同的感觉、不同的价格更是对企业的挑战。

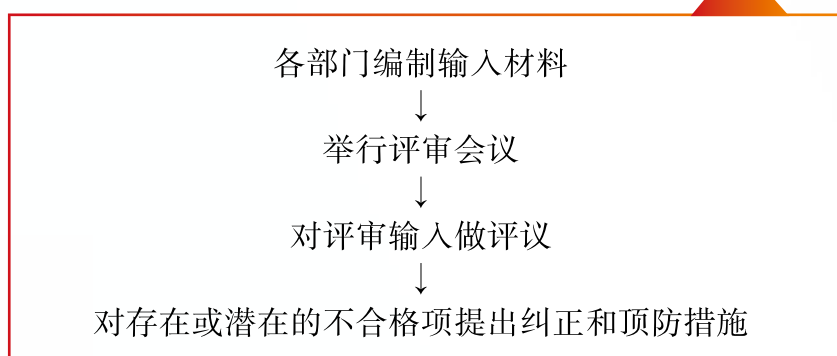
除营销以外的部门如何演变成收入或利润部门，也是对企业经营者的考验。

总之，不断降低成本、不断增加收入；不断降低费用、不断提升效率，是企业经营的永恒话题和日常控制重点。

ISO9001 标准 9.3 条款： 管理评审流程和核心要点

管审一般是举行在第三方机构现场审核之前，是为了保证企业能够顺利通过认证的重要一步。

管审流程：



评审结束后，应编制管理评审报告，并根据要求对评审结果进行改进。一般公司应制定管理评审控制程序，规定实施管理评审工作的部门职责、工作流程以及需要产生、留存的相关记录。

管审的核心要点：

材料要点

管理评审的输入材料，是由各部门根据公司质量管理手册及相关程序文件，结合质量管理在本部门的运转情况，对公司质量管理体系的总结和评价性报告。

1. 与本部门相关的内部审核结果；
2. 顾客反馈（包括顾客满意度、顾客抱怨等）；
3. 过程的绩效和产品的符合性（包括

过程、产品和服务测量和监视的结果）；

4. 纠正和预防措施的状况；
5. 以往管理评审措施实施的跟踪及其有效性；
6. 可能影响质量管理体系的各种变化；质量管理体系运行状况，包括质量管理方针、目标的适宜性和有效性；
7. 其他改进的建议。

会议要点

管审会议要严格按照要求进行执行，才能够真正发现体系运行的不足点以面对下一步的外审。

1. 与会人员需要准时到场签到，各部门负责人要准备好对应的输入资料。
2. 各部门负责人明确自己部门的责任，并根据实际情况给出体系运行的建议，包括现
- 3.

行的体系工作是否适合实际工作和其他建议。4. 最高领导者根据输入材料和各部门负责人的建议，考虑是否调整公司的质量目标，找到工作中可以改善的点。对于存在或者潜在的不合格项一定要提出对应的解决方案。

管审报告要点

相关报告一定要围绕体系建设来体现管审的成果。

1. 内容上要包含质量管理体系关于过程方面的改，与顾客要求有关的产品方面的改进，后续各部门体系运行方面的资源需求。

2. 编制完成的报告要编制成文，上报批准，然后由相关部门实施和跟踪。

改进要点

对于管理评审报告提出的改进要求，责任部门应制订改进措施计划或方案，经管理者代表（也可部门负责人批准，视公司管理评审控制程序的职责权限规定而定）批准后实施。

1. 责任部门一般都要制定较为详细的改进计划或实施方案，这也是贯彻质量管理 PDCA 循环概念的体现之一。2. 责任部门在工作中要按改进要求改进，并提供相关成文信息（包括文件和记录）。3. 对于管理评审中提出纠正、预防措施，质量管理部门应重点监视、跟踪其改进情况。4. 责任部门实施完相关整改要求后，质量部门应对纠正、预防措施的执行情况、有效

性等进行验证。并要求责任部门提供相关证据过见证件，方可关闭该问题。

管审周期

在公司实施管理评审，一般时间间隔不超过 12 个月。以年度作为评审公司质量管理体系的频率和周期，但在有些特殊情况下，应增加管理评审的频次，以确保公司质量管理体系的完整，提高适宜性，确保公司生产和服务持续取得预期的效果，如：

1. 公司组织机构、产品范围或类型、资源配置发生重大变化时；
2. 发生重大质量事故（件）或顾客关于质量有严重投诉或投诉连续发生时；
3. 当与产品、服务相关的法律、法规及其他相关要求有重大变化时；
4. 市场需求发生重大变化时；
5. 第二、三方审核或其他法律法规规定的审核时发现质量管理体系有严重不合格时；
6. 公司法人代表认为有必要开展管理评审工作的其他时机。

如何轻松面对管审？

无论是内审，外审，还是管审，无非都是检验一个体系运行是否符合相关标准。审核的内容都是建设和运行体系相关的，要想轻松应对审核，建设运行体系的方法很重要。

质量管理之基础知识

一、品质管理认知

1. 什么是质量？质量的定义是符合要求。（克劳士比）

2. 什么是质量管理？质量管理是指导和控制组织的关于质量体系相互的活动。通常包括质量方针，质量目标，质量策划，质量控制，质量保证，质量改进。

3. 什么是检验？检验是通过观察和判断，必要是结合测量、实验所进行的符合性评价。

4. 什么是验证？验证是通过提供客观证据对规定要求已得到满足的认定。

5. 确认的定义？确认是通过提供客观证据对特定的预期使用及应用要求已得到满足的认定。

二、QC 基础知识

1. 什么叫做 QC？

简易的讲就是质量控制。

2. 质量管理发展历程

① 认识质量管理

想获得品质必须认识品质管理，品质管理从无到有，从单一到系统，经历了几个阶段。

② 质量检验阶段 QI（1920——1940 年）

特点：专业检验工人按照技术文件的规定，采用各种检测技术，对产品进行各项检验和试验。做出合格与不合格判断，合格才能出厂，才能保证到达客户手中的都是合格产品。优点：不合格品通向市场之路被切断。局限性：能够“把关”，不能“预防”。

③ 统计控制阶段 SPQ（1940——1960 年）

特点：将数理统计方法运用于质量控制之中，主要是在生产过程中使用大量的统计手法（柏拉图、排列图、层别图、控制图）等。通过统计手法获得品质波动信息，对这些信息加以汇总，分析，并及时采取措施消除波动异常因素，提高一次合格成品率，减少废品造成的损失。优点：既能把关，又能预防。

④ 全面质量管理 TQM（60 年代）

特点：随着科学技术的发展，大型复杂的机械，电子新产品的出现，使人们对产品的安全性，可靠性，可维修性等性能提出了更高的要求。这些光靠生产过程进行质量控制已经无法控制，要达到上述要求，必须将质量活动向市场调查，产品设计，售后服务等过程扩展，以实现在产品形成过程中进行质量控制。全面质量管理的含义是“以客户为中心、领导重视、全员参与、全部文件化、全过程控制、预防为主、上下工序是客户、一切为用户”的管理思想和理念。优点：不仅能确保公司持续稳定地生产出品质符合规定要求的产品，还能充分满足客户的需求。

全面质量管理八大原则：A. 以客户为中心度 B. 领导重视 C. 全员参与 D. 过程方法 E. 系统管理 F. 持续改进 G. 以事实为基础 H. 互利的供方关系。

⑤ ISO9000 阶段 / 零缺陷管理 ZD（现代）
组织推行 ISO/ 零缺陷管理有于：一 强化质量管理，提高企业效益，增强客户信心，扩

大市场份额。

— 获得了国际贸易通行证，消除了国际贸易壁垒。

— 节省了第二方审核的精力和费用。

— 在产品质量竞争中永远立于不败之地。

— 有效的避免责任。

— 有利于国际间的经济合作和技术交流。

ISO 真谛七大原则：“以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、持续改进、基于事实的决策方法、与供方互利的关系。”

三、为何设立 QC

1. 生产存在不良

2. 生产管理有顾不到的地方。

3. 客户对产品要求的不断提高

4. 技术的不断提高和改进

四、QC 的作用及职

1. 检查区分出不良品

2. 指导监督，沟通协调品质状况

3. 提供数据反映品质状况

4. 通过报表强调（真实性，完整性，系统性），为品质管理决策提供依据。

5. 为品质改善提供合理的建议。

五、检验、分析、制定、改善

1. IQC 来料检验

① 公司所有原材料检验，公司所有外协件进厂检验。② 妥善处理不良品和报废品。

③ 负责来料异常的汇报，联络及初步确认。

④ 整理和保存样板、工艺图纸、各种资料、工作物品。

⑤ 跟踪来料异常联络的回复及跟踪来料品质不良状况。⑥ 供应商的协助管理。

⑦ 汇总月度、季度、年度的品质状况，公司所有原材料检验。⑧ 对原材料、外协

件的检验方法标准提出意见和建议。⑨ 仓储原材料、外协件的品质盘点工作。⑩ 填写相应记录，上报相关部门，执行上司交待的工作任务。

2. PQC 制程检验① 依据检验标准对所有工序产品检验判定。② 处理工序产品不良品。③ 监督检查技术工艺在生产过程中的执行情况。④ 对工序产品、品质、检验方法、标准提出改善意见和建议。⑤ 仓储工序产品的品质盘点工作。⑥ 关键特殊工序产品的控制，检验监督。⑦ 整理和保存样板，工艺图资料、物品等。⑧ 负责品质异常的汇报，联络及初步确认，改善结果的确认。⑨ 汇总月度，季度，年度的品质状况，填写相应记录，上报相应部门。⑩ 执行上级交待的工作任务，负责检验区域的“5S”。

3. OQC 出货检验① 公司所有成品出厂检验判定。② 对成品检验方法，标准提出改善意见或建议。③ 质量异常的及时反馈及跟踪处理。④ 成品品质的盘点工作。⑤ 对出货产品的包装，款式、装柜、标识的符合情况检验、标识记录。⑥ 记录上报相关部门执行办公区域的“5S”，执地上级交待的工作任务。

4. QA 品质稽查① 制定原材料，外协件，工序产品，成品检验规范。② 制定关键特殊工序操作标准。③ 妥善处理客户抱怨。④ 监督指导 IQC，PQC，OQC 工作。⑤ 对各部门工作进行内部品质稽查。⑥ 指导供应商改善品质，协调管理。⑦ 负责重大品质问题的分析改善和纠正。⑧ 执行上级交待的工作任务。

5. QE 品质工程① 对品质的策划提供依据。② 分析,改良,提升组织内的品质状况。③ 对产品设计开发品质进行验证。④ 指导,监督各部门改善品质现状。

六、品管员应有素质

1. 强烈的品质意识。
2. 专业水平。
3. 积极的工作心态。
4. 学习能力。
5. 正直诚实,独立性。
6. 有分析能力,合作能力,组织能力,感情稳定,冷静。

七、流程及不合格品处理

1. 作业流程准备检验开始检验发现问题记录问题 - 标识问题 - 反映问题相关部门处理问题跟踪问题验证问题。

2. 不合格品处理程序◎ 特采① 特采定义即产品的规格型号颜色未满足要求,但不严重影响整体的缺陷。② 特采流程责任部门申请 - 相关部门评审 - 品质部核准 - 特采产品的跟踪。注:谁使用谁特采,品质只有合格与不合格。特采产品的跟踪,包括在过程和使用的跟进。◎ 挑选◎ 返工修理使用。◎ 报废(退货)。

八、工作技巧

1. 有的放矢:首先明白当天的工作内容,要做什么,哪些重点要如何检验,以前有什么问题需要注意。

2. 过程执行:把检验重点实际运用到工作过程中去,并根据实际情况不断完善。

3. 不断总结:找出自己的长处和短处,想办法弥补自己的短处发挥长处。

九、沟通及处理问题方法

1. 攻心为上:换位思考,将心比心,以沟通为主。在保持产品要求的前提下以退为进,步步为赢。

2. 借权施压:在运用攻心失效后,运用相关领导的要求(权威)来压他。

3. 大棒政策:在运用上述两种方法无效后,就运用第三种方法。软硬不吃的应当受到惩罚。杀鸡吓猴树立权威。

注:在运用第二和第三时切忌与各部门员工领导争吵。

十、PDCA

PDCA(计划、实施、检查、处理)

◎ P — PLAN 计划:即进行一项工作,开展一项业务先规划、设计拿出一个成熟方案。

方案一般可包括:① 主题、项目;② 与组织部门:人员和职责分工;③ 需要配置各种适宜资源。④ 开发计划步骤;⑤ 计划各种步骤之量化指标考核。

◎ D — DO 实施:即按照既定方案执行项目。

◎ C — Check 控制、检查:即按各步骤之量化指标、考核方式,对实施结查进行检查控制。

◎ A — Abminster 改进、处理:通过检查,发现实际运行状态中的不足。

对计划加以改善,包括两个方面:① 成功的经验加以肯定,并给予标准化制作作业指导书便于以后工作时遵循。② 对于没有解决的问题,查明原因,其解决的方法也就成了下一个 PDCA 循环的内容。如此周而复始

不断推进工作进展。

PDCA 循环的内容。如此周而复始不断推进工作进展。

◎ PDCA 四个循环阶段计划、实施、检查、处理。

◎ PDCA 八大步骤分析原因、寻找原因、主要原因、制定计划、执行计划，执行措施、检查工作，调查效果、标准化、巩固成绩、遗留问题转入下期。

十一、5MIE

5MIE（人、机、料、法、环、测量）

◆ 认识 5MIE 由于产品质量产生的全过程的复杂性，因此产品质量不是恒定不变的，而是在一定范围内发生波动。品质管理认为，5MIE 是造成质量波动的核心原因。其中，5M 分别是指原材料因素、工艺方法因素、操作者因素、设备因素和测量方法因素，IE 指的是物理和化学等环境因素，物理因素通常是客观上不可改变的，而化学因素是可以改变或经常发生变化的。

◆ 5MIE 的含义

MATERIAL – 原材料

METHOD – 工艺方法

MAN – 操作者

MACHINE – 设备

MEASUREMENT – 测量方法 影响产品质量的五大因素

ENVIRONMENT – 环境

十二、5W1H

1. What – 目的是否有问题

2. Why – 问题何在

3. Who – 人或组织的问题

4. Where – 地点的问题

5. When – 时间或时期的问题

6. How – 方法的问题

十三、5S 管理

认识 5S5S 的含义：从小事做起，认真、讲究地做好每一件事情。

5S 中每个 S 分别是整理、整顿、清扫、清洁、素养

① 整理（SEIRI）把永远不可能用的物品处理掉把长期不用，但有潜在可用性的物品按指定位置放好。把经常用的物品放在容易找到的地方（30 秒能找到）

② 整顿（SEITON）应有场地布置总体规划，并画出规划图。物料、物品放置应有总体规划。区域划分应有标识。不同物料应有适当的标识来区分。物料放置要整齐、美观。文件、记录等物品放置要规划。档案柜要整齐，有必要标识。抽屉要整齐，不杂乱。要设置文件布告栏。

③ 清扫（SEISO）地面要清扫；墙面要清扫；物料无尘积；物料架要清扫；通风要好，保持干燥清新的工作环境。工人工作台面要清扫，设备要清扫，光线要充足，办公桌要清扫，档案柜要清扫。抽屉要清洁，文件记录不肮脏破烂。

④ 清洁（SEIKETSU）定期检查；着装整洁；员工要戴员工卡。对不符合的情况及时纠正。

⑤ 素养（SHITSUKE）坚持上班 5S 1 分钟，下班 5S 1 分钟。举止文明，语言有礼貌；工作主动热情；有强烈的时间观念；按时完成生产任务，开会不迟到。

