

检验认证

为什么质量问题总是解决不干净？

质量策划，为什么它很重要？

来料检验的要点

品质管理九大重要要点

质量检验方法分类总结，请收好！

“16字”总结生产质量管理核心

警惕！质量意识三大陷阱

品控，你为什么那么累？

11

NOV·2023

主编单位：

国检公信（北京）检验认证有限公司



目录 | CONTENTS

国检公信（北京）检验认证有限公司

04

“16字”总结生产质量管理核心

05

警惕！质量意识三大陷阱

07

来料检验的要点

11

品控，你为什么那么累？

13

品质管理九大重要要点

16

为什么质量问题总是解决不干净？

18

质量策划，为什么它很重要？

22

质量检验方法分类总结，请收好！

23

5分钟看懂QCC品管圈

28

国检公信（北京）检验认证有限公司

国检公信(北京)检验认证有限公司英文名: CIEC (Beijing) Certification & Inspection Co.,Ltd , 简称 CIEC, 是经中国国家认证认可监督管理委员会(CNCA)批准(批准号: CNCA-R-2018-454)的具有独立法人资格的第三方认证机构。CIEC 致力于打造中国最具影响力检验认证品牌、聚焦于组织的质量提升与诚信保障。

国检公信能够为组织提供质量管理体系(ISO9001)认证、环境管理体系(ISO14001)认证、职业健康安全管理体系(ISO45001)认证、诚信管理体系认证、供应链安全管理体系、社会责任管理体系、售后服务认证、品牌认证、物业服务认证、销售代理服务认证、批发与零售服务认证、网店销售服务认证、保健服务认证、电子商务产品质量检验、实地验证、资质审核;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、战略规划、企业文化建设等为主的增值和深化服务。

国检公信在人员方面拥有众多领域的认证专家以及相关认证行业的专业技术人

才;同时,公司设立了完善的服务网络,已遍布北京及全国大部分省、自治区和直辖市。国检公信以“标准化、专业化、增值化”为战略定位,在“评价客观,运作公正,管理科学,规范服务”的质量方针指引下致力于成为“高质量发展最佳合作伙伴”,确定了“客户满意、责任感、学习创新、团队合作、结果导向、追求卓越”的核心价值观,专注于检验认证行业的融合发展,为众多客户组织提供前瞻的标准制定服务、基础的管理认证服务、创新的电商验证服务、卓越的质量提升服务。

66

国检公信是大众创新、开放创新趋势下的新型检验认证机构,通过新理念最优化地为企业组织整合资源,提高效率、放大产能,在股权结构上充分体现每一个资源提供者和系统经营者的匹配利益,共同创建、共同经营、协同发展、创收效益。

99



“16 字”总结生产质量管理核心

01 主动预防

为保证质量，我们必须从各方面加强控制，从意识上做到主动。被动预防是出了问题，造成损失后才去预防，也相当于事后控制。而主动预防强调主动，只有主动才有创新，只有主动才能出色的完成任务。

古人说得好：“防患于未然”。任何东西不要等到事故发生以后，才想到应该怎么做。而应该在事故发生前，在行动中处处预防，做到“未雨绸缪”，把任何可能发生的故事都消灭在萌芽状态。否则，亡羊补牢，为时已晚。

在活动进行之中控制，管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题，当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同时监督雇员的实际工作，并在发生问题时马上进行纠正。虽然在实际行动与管理者作出反应之间肯定会有一延迟时间，但这种延迟是非常小的。

02 处处受控

生活在法治社会，人人都会受到种种法律的约束。同样，一个执行标准的企业也

要处处受控。

对每一个细节都做详细的规定，每一个细节就是一个控点，但对于一个主管人员来说，随时注意计划执行情况的每一个细节，通常是浪费时间、精力和没有必要的。他们应当也只能将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上，控制住了关键点，也就控制住了全局。

控制工作效率的要求，则从另一方面强调了控制关键点原理的重要性，所谓控制工作效率是指控制方法如果能够从最低的费用或代价来探查和阐明实际偏离或可能偏离计划的偏差及其原因，那么它就是有效的。主管人员越是只注意一些重要的例外偏差，也就是说，越是把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况，控制工作的效能和效率就越高。

另外，控制也应该具有灵活性，能适应情况的变化。例如包装过程中对装箱单的使用，可依据批次量的多少，将其分组，由专人负责放置，避免差错。在生产中也应该使控制具有适度性，它与控制的经济性是

相通的，为进行控制而发生的费用及由于控制而增加的收入，都和控制的程度直接相关。

假如我们只是做到了预防，而在实际操作中不能处处受控，那么前期的预防就会形同虚设，功亏一篑。

03 有章可循

这里的“章”就是文件，生产企业中，文件是指一切涉及产品生产管理、质量管理的书面标准和实施中的记录结果。软件包括了系统的管理和文件，如生产管理系统的工艺规程、标准操作规程、岗位操作规程、批生产记录等。涉及质量管理系统的管理和文件，从物料的质量控制开始，经过中间体质量控制、过程控制到成品质量控制，都必须依章行事，并在记录或文件上签名。处处受控也说明了在各个环节要处处设防。

所谓“章”，也是控制的标准，控制是依据一定的标准去衡量工作绩效。因此，要进行控制，首先要制定各种工作的标准，由于管理层不可能控制所有的活动，因此，他们的控制手段应该顾及到例外情况的发生，一种例外系统可以保证当出现偏差时，管理层不至于不知所措。此外，实际工作是很难用单一指标进行客观评价的，所以，多重指标能够更准确地衡量实际工作。

有章可循，使行动可否进行以文字为准；行动怎样进行，必须有标准作为依据，

这些标准能避免语言上的差错与误解而造成的事故；任何行动执行后应有文字记录可查，为追究责任，改进工艺提供了依据。

04 依章行事

依章行事就是要依据制定的文件标准做工作。这些文件为做每一件事都制定了一个标准，按照这个标准去做，就能尽量避免事故的发生。照章行事，按已有的经验去做，能把工作做的更好，更完善，避免差错。

“章”有了，执行起来就必须“严”，执行力是一切有效战略的关键因素。如果没有执行力，战略只是口号而已。执行本身就是战略的组成部分，执行是一套系统化流程，是一个完整的体系，员工的行动方式与它的成功密切相关。执行的核心包括人员流程、战略流程、和运营流程，而这其中最核心的还是人员。不管是战略流程，还是运营流程，都要依靠这其中的核心因素——人，去执行。因此，制定了“章”，就要选择合适的人到相应的岗位上去。把不合适的人通过培训来提高人员的素质，使他们懂得如何依章行事。

“主动预防，处处受控，有章可循，依章行事”十六字作为工作规范，应深深植根于每一位员工的心中，每一位员工也应时刻铭记，并有意识的运用到工作中去，使企业生产出让消费者满意的产品，为人类的健康事业尽自己的一份力量。

警惕！质量意识三大陷阱

“差不多”会让你与成功失之交臂。

“差不多”会让你越差越多，结果导致差很多。

“零缺陷”是一个可以实现的目标，这是每个人、每个企业在认识到实现这个目标后将会给我们带来极大利益的时候，每天都在进行的一件再普通不过的事了。

由“这事与我无关”到“我也有责任”，你会体会到负责任的乐趣。

陷阱一：“差不多”就可以了

在一个博览会上，两个生产同样商品的厂家相遇，他们的商品都很美观，因此人们想找出优劣来。其中的一个厂商说，如果您不小心把我们的产品掉在了地上，它不会轻易破裂。不信请大家看一看。说完厂商就拿起他的一个展品，然后放开了手。结果他的碗的确没有破。另一个厂商不甘落后，说我们的产品也差不多，话音刚落，他后面的一个人不小心碰到了他的

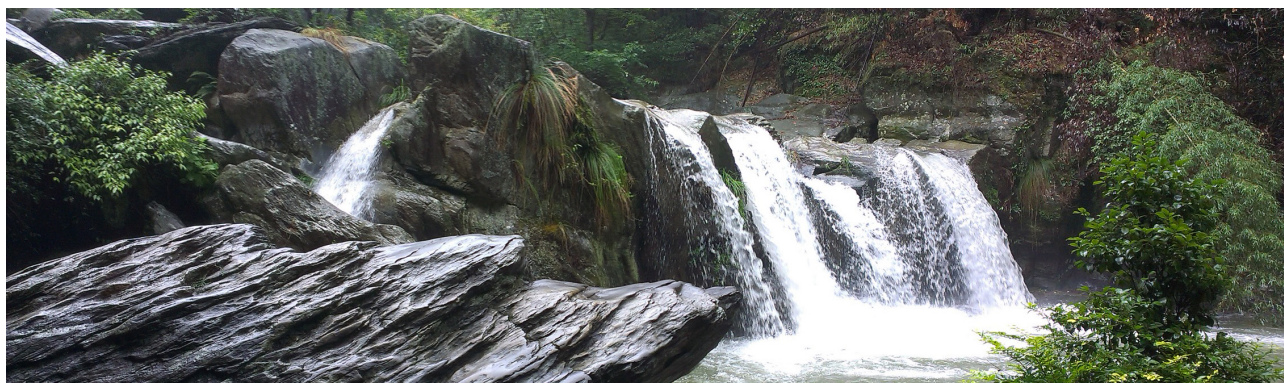
展品，那个人马上说了对不起，但大家看到的是掉在地上的碗——它已经破了。

在这个事件中，我们能猜到后一个厂商是拿不到订单的。事实上也许他们的产品真的是差不多，也许前一个厂商再用力一点他的碗也会被摔破。可他们之间还是存在着那一点点的差距，这一点点的差距就让前一个厂商可能得到所有的订单，后一个厂商什么都拿不到。

在工作中，你可能觉得自己做的和别人做的比起来差不多，以为那样就足够了，但你的上司、你的老板心中有数，你的顾客心中有数，你一定会因为你的勤奋或懒惰赢得或失去晋升的机会，你也会因为你态度的好坏而赢得或失去客户。

因此，“差不多”是不够的，我们每个人、每个企业，都要努力避免陷入到这个误区当中去。完善自己的质量意识系统，要知道这并不是一个不可能实现的梦。

我们所缺少的不是技术、设备、流程、



理念，而是决心，消灭这种“差不多”就可以的心理的决心。

1. “差不多”心理实际上就是一种懒于做好的心理

“差不多”的思想反映出什么

- 做事不认真
- 不负责任
- 对自己的要求不够严格
- 意志力不坚定
- 懒惰
- 没有更高的目标
- 不想尽善尽美
- 认识不到达到标准的重要性
- 马虎大意
- 竞争意识淡薄
- 无力改变现状
- 善始不善终

2. “差不多”会越差越多，结果导致差很多

这是一个由量变到质变的过程。一个由许多人组成的公司是经不起连续差1%的差不多的。

由上到下传达一项任务，如果一个人差1%，下一个人又差1%，这样下去，等到真正执行任务的人接到这项任务的时候，恐怕这项任务已经变得面目全非，而他会做出什么样的工作就可想而知了。

同样，当又下向上传递一项建议的时候，每一层的人都抱着“传递得差不多就可以了”的心理，最后到最高层领导那

里，你的建议就可能变成一项对你的惩罚措施。

无论做什么事情，都多问自己几次“差不多真的可以吗？差的那一点会给我自己、给公司、给顾客带来什么害处？”这样会帮助你逐渐消除“差不多”的心理。

3. 消除“差不多”的思想会给你带来哪些好处？

- 做事准确无误
- 增加竞争力
- 恢复自信
- 形成一种良好的习惯
- 多一些赞扬，少一些批评
- 善始善终
- 增强责任感
- 认真对待任何事情

陷阱二：“零缺陷”是可望而不可及的

许多人认为，错误是存在的，是不可避免的，完全消除错误是一件不可能的事情。

然而现在质量已成为生活和工作中的一个主题。在许多企业中“零缺陷”、“无瑕疵”被提出来，成为一种新的激励方式。

但是“零缺陷”、“无瑕疵”并不是被用来当口号使的，它是需要付诸于实践的。

1996年1月，杰克·韦尔奇在通用年会上正式宣布启动公司的质量行动。这一行动的核心内容是6Sigma，即99.99997%合格，设定了从当年开始，花5年的时间

实现 6Sigma 质量等级的目标。

韦尔奇说：2000 年时，我们不仅要做到质量更好，而且要成为比竞争对手好一万倍的公司。

事实证明，通过这一行动，公司取得了巨大进步，客户和员工都非常满意。

荷兰航空公司在乘客的投票调查中发现，98% 的顾客认为该航空公司是一流的，但若以追求零缺陷来说，其中仍有 2% 是需要改善的，他们希望将来顾客的满意度渐渐成为 99%、100%。

1. 如何达到“零缺陷”？

就是要做到质量无止境、过程无侥幸、要求无差异、没有借口。

质量无止境。

是指客户需求在不断提升，质量追求永无止境。

没有瑕疵的产品和服务，必定来自企业日常运作中每一道工序的严格控制和员工的高度自觉的工作精神。

今天做好了，明天还会更好。全心投入每一天的每一件事，把工作做到不断完善的极致境界。

过程无侥幸。

许多工作就是做细节。千万次重复的事，每一次都要小心翼翼地去做，不让麻痹的思想造成不良产品的出现。由于自己的一个小差错，也许会给公司和客户带来巨大的损失。

比如说给供应商组装 10 万台产品，而

其中有 0.1% 的不良品，这就给供应商带来了 100 台产品的损失，至于给公司带来的损失就更大了，包括对这 100 台机器的赔偿，公司的信誉等等。

要求无差异。

领导者在战略决策上的差之毫厘，可能把企业带向失之千里的破产边缘。同样，普通员工的一个小的失误也会给企业发展带来影响。

因此，无论是领导者，还是一线员工，都没有理由以“允许差错”的借口来原谅自己。

没有借口。

人们习惯于在差错面前启动自我解脱系统，比如“人无完人”、“差错在所难免”、“下次再改正也来得及”等等。

问题是，我们能否改变一下自己，放弃这种使自己无法进步的借口，换上新的理念，来追求完美、超越自我呢？

2. 如何看待错误

当有人问我们为什么会犯本可避免的错误的时候，我们会说“人非圣贤，孰能无过？”同时这也成了我们为什么达不到“零缺陷”的理由。事实上这是对“过”的一种错误理解。

错误分两种类型：

熟悉的错误

是指我们明知道该怎么改正，但却由于懒惰等原因不肯改变，因此就让它一直不停地犯下去。而改正的过程常常是能够

被人接受的，谁都会忙中出错的嘛！

我们常常会看到某人因为主动承认错误并承担挽救错误的责任，不管最后是否挽救成功都会受到公司的奖励或称赞。

但他们忽略了一件事，就是假如一开始就做对的话，那么所谓的“主动承担责任”、“殚精竭虑的想办法解决问题”不就没有存在的必要了吗？同时也就不必搞什么奖励和表彰之类的事了。

陌生的错误

是指由于没有标准、前例，我们在“未知的路上摸索”时犯下的错误，但这种错误会被作为日后继续前行中的宝贵经验而被保存下来。

通过比较我们可以看出，前一种错误是需要改正的，而后一种错误是用来借鉴的。

阱三：这不关我的事！

在很多企业里都会有这种现象，员工发现了企业的错误却不说出来，都抱着“这不管我的事”的想法。

如果出了问题，则归咎于设计者的设计不佳，配置的生产技术、模具不良，领导交待不清，管理不善等，总之，和自己没有关系。

时间久了，就认为这是理所当然的事了，而把自己应负的责任忘得一干二净。

这样做带来的结果就是：

- 推脱责任
- 形成本位主义（没有自己的错）

● 主动提出和采取对策的员工和领导越来越少

- 推迟改正错误的时机

如果让这样的情况持续下去的话，这个企业，企业里的每一个人就会面临生存和发展的危机。

为了避免危机，为了企业的发展，同时也为了个人的发展，我们每一个人都应该勇于说“我也有责任！”

不得不承认，一线员工应该为质量不良负很大的责任，因为他们是最接近产品和服务的人，他们才是第一个发现问题的人。

上级可以制定决策，但他却很难亲自通过实践来检验，所以检验的任务就交给了一线员工，这不是领导提出的要求，但却是我们应该体会到的责任。

我们有什么理由忽视这么重大的责任呢？我们做得好，企业就可以生存得好；而企业变好了，我们才会更好。

也许，我们之所以说“这不关我的事”，就是不知道我们的责任是如此的重大！那么现在知道了，我们是否应该唤醒“我也有责任”的意识，一起帮助企业推进质量改进运动呢？

一线人员具有高度的质量意识，就可以使质量问题的发生率降低很多，不过，这更需要从上面做起，即高级管理者必须明确质量意识，然后在全公司范围内推广，与基层员工相互配合，这样才能彻底解决所有的质量问题。

来料检验的要点

质量检验就是对产品的一项或多项质量特性进行观察、测量、试验，并将结果与规定的质量要求进行比较，以判断每项质量特性合格与否的一种活动。质量检验分为三部分：来料检验、过程检验和最终检验，简称质量检验三部曲。今天小编就详细为大家介绍，质量检验三部曲到底是怎么回事。



第一部曲、来料检验（IQC，incoming quality control）

来料检验，主要是指企业购进的原材料、外购配套件和外协件入厂时的检验，这是保证生产正常进行和确保产品质量的重要措施。为了确保外购物料的质量，入厂时的验收检查应配备专门的质检人员，按照规定的检查内容、检查方法及检验数量进行严格认真的检验。从原则上说，供应厂所供应的物料应该是“件件合格、台台合格、

批批合格”。如果不能使用全检，而只能使用抽样检验时，也必须预先规定有科学可靠的抽检方案和验收制度。

01. 进料检验的项目及方法

1. 进料检验的项目

a 外观：一般用目视、手感、对比样品进行验证；

b 尺寸：一般用卡尺、千分尺、等量具验证；

c 特性: 如物理的、化学的、机械的特性, 一般用检测仪器和特定方法来验证。

2. 进料检验方法:

a 全检;

b 抽检

3. 检验结果的处理:

a 接收;

b 拒收 (即退货);

c 让步接收 (特采);

d 全检 (挑出不合格品退货);

e 返工后重检。

4. 依据的标准:

《原材料、外购件技术标准》、《来料检验和试验控制程序》、《来料检验基准书》等。

02. 来料检验的种类

1. 首件 (批) 样品检验:

首件 (批) 样品检验的目的, 主要是为对供应单位所提供的产品质量水平进行评价, 并建立具体的衡量标准。所以首件 (批) 检验的样品, 必须对今后的产品有代表性, 以便作为以后进货的比较基准。

通常在这三种情况下应对供货单位进行首件 (批) 检验: 首次交货; 设计或产品结构有重大变化; 工艺方法有重大变化, 如采用了新工艺或特殊工艺方法, 也可能是停产很长时间后重新恢复生产。

2. 批量来料检验:

批量产品来料检验是为了防止不合标准的原材料、外购件、外协件进入企业的生

产过程, 以免产生不合格品。

批量产品来料检验, 可按不同情况进行 A、B、C 分类:

A. 类是关键性的必检;

B. 类是重要的, 可以全检或抽检;

C. 类是一般的, 可以实行抽检或免检。

这样, 既要保证质量, 又可减少检验工作量。批量产品来料检验既可在供货单位进行, 也可在购货单位进行, 但为保证检验的工作质量, 防止漏检和错检, 一般应制定“来料检验指导书”或“来料检验基准书”, 其形式和内容可根据具体情况设计或规定。

来料物料经检验合格后, 检验人员应做好检验记录并在入库单签字或盖章, 及时通知库房收货, 做好保管工作。如检验后不合格, 应按不合格品管理制度办好全部退货或处理工作 (退货或处理具体工作可归口责任部门负责)。对于原材料、辅材料的入厂检验, 往往要进行理化检验, 如分析化学成份、机械性能试验、金相组织鉴定等工作, 验收时要着重材质、规格、炉批号等是否符合规定。



品控，你为什么那么累？

和一些做品控的朋友在一起聊天，每每谈及工作，很多人的感慨就是一个字——累。当然，这个累并非劳动强度大体力难支撑，而是心力憔悴，令难行禁难止。究其原因归纳起来主要有三个方面：老板授权不足；管理标准模糊；生产部门不支持（销售部是个两面派，平时希望你严加管教，确保质量百分百，市场短缺的时候恨不得都生产不把关）；检查对象不理解。品控在一些企业成为（或者自认为）“人民公敌”，能不累吗？如何才能不那么累？

01 老板授权的问题

品控对于食品企业的意义毋须多言。即使一个规模很小作坊没有专门的岗位设置也有人履行着这样的职责。因为当局者迷旁观者清。生产者的一些错误习惯和做法需要站在另一个角度的人去发现、指出和纠偏。此外，一些生产岗位对操作人员的素质要求较低，对一些理论无需理解，执行即可。操作经验也参差不齐。等等诸多原因决定了一个食品企业离不开品控这个角色。

一个没有品控的食品企业没有未来，这个道理我想每一个老板都明白，也都希望自

己的企业走得更远。但要走到明天，首先要走过今天，生存是发展的基础。企业倒闭了，没有了产品谈食品安全，那是扯淡。老板可以授予你无限的权利，这个企业你做主，那你也要像老板一样考虑企业的正常运转。

我们面临的市場是一个特殊的市場，不仅消费者缺乏忠诚度，而且无序竞争缺乏有效地监管，甚至个别地区的个别部门把扰乱市场秩序的低价倾销误解为降低物价让利消费者。这样的市場氛围，很多企业被迫选择了“质量得过且过，成本至关重要”的生存哲学，作为品控你需要知道也应该知道。

除了考虑成本因素外，管理过程中还涉及到人员的问题。同样老板赋予你无限权限，而你处罚不当或者解释不清，没有起到警示作用，把人气跑了，生产同样难以正常进行。如上所说，这是一个缺乏诚信缺乏忠诚度的社会，消费者如此，员工也不例外。

老板们并非都是通过暴利而暴富，不是不想，而是他们知道那是不可能的。想通了这一点，你也许累得好一点。

品控通过对老板的理解减轻“心累”，那么老板们也应当考虑必要的授权使产品的质量状况得到有效地改善。“品控”与“品管”一字之差，看似工作接近，却传递着不同的理解。

品控如同足球场上的裁判，脑子里装着比赛规则（工艺操作规范），口袋里揣着黄（整改通知单）、红（罚款单）两张警示牌。有时候还手抓温度计等检测器具，算是裁判的录像回放或者说鹰眼吧。表面看裁判只有处罚没有奖励，最大的奖励也就是根据有利原则让比赛继续进行，其实不然，裁判是比赛最终结果的决定者。而品控只罚不奖，是个“魔鬼”。

习惯上我们自己和老板们都认为进入工作环境着装规范是天经地义的，按工艺规程操作是理所当然的（甚至有人认为只要按章操作，产品质量百分之百合格）。有违反就可以处罚，造成损失更应该处罚。这是品控的工作职责。有没有人想过，遵守了有没有奖励呢？有，体现在工资里，否则

别人为什么按你要求的做？但这个奖励与品控无关了。假设付出劳动获得的报酬与遵守规范获得的报酬分开，那么品控这个“魔鬼”变成了“天使”。

另外，后一道工序发现前一道工序存在问题而及时纠正避免了损失，前面的该处罚，后面的其实行使了品控的职责，该由谁来奖励一目了然。如果品控太弱势，搞不好奖励的权利给了生产，品控始终是个魔鬼。（至于现场品控因为没有及时发现问题被处罚另当别论）

所以，树立品控的威信，老板们要给予品控在奖励上更多话语权（自己更要争取）。

02 品控技巧

老板们对产品质量的重视程度，品控在其心目中的地位，雇员不可能左右。市场的选择会时刻影响他们，作为属下我们可以在适当的时候提醒他们，但最终的结果不一定能完全如我们的意。各自所处的位置不同，观察的角度不同，思考问题的方法不同，最终的结果自然不会完全相同。

那么什么是我们能掌控的呢？自己的工作方法。为了更好地工作，从管理层争取一定的权利（如前面所说的奖励话语权）是一个方法，其它还有很多。

一个好的品控，除了有一定的理论基础，对工艺熟知对设备了解，工作方法也十分重要。一张罚单既可能教育一群人也可能激怒一片人。品控的工作是为产品质量保驾

护航而不是开罚单的，更不是跟生产过不去的。

下面，我就旁观的一个真实案例谈谈自己对品控工作方法的认识。（因为只是一个临时工，我还有自己的工作要做。加之入行才几天，对产品缺乏了解，所以对事件的描述可能有偏颇之处。希望理解）

案例

局部工艺：甲班手工操作把 A+ 与 A 的混合物分离（需要说明 3 点：1、从市场销售价 A+ 的价格高于 A。2、A+ 与 A 的颜色和质感差异很大。3、混合物中 A+ 的比例远低于 A），放入周转箱内，其中 A 交由乙班称重、包装、成品入库。

品控发现问题：品控（貌似个领导，带了个同样着品控服装的跟班）在乙班待包装的周转箱内发现，A 中混有超标准比例的 A+。

处理过程：品控发现问题后要求乙班停止包装，要甲班承担运输的人员做出情况说明（解读 1）。由于生产全过程可追溯，运输人员表示品控认为哪一箱不合格可退货返工。经检查整车共 10 箱全部不符合要求。品控随半成品赴甲班，逐箱返给操作工，全班情绪激昂，品控舌战群儒，（解读 2）未果，退出。我看局势已经失去控制，就私下问品控：是否因为 A+ 与 A 价格差异而做出比较严格的要求。品控说不是，主要原因是订购 A 的客户有特别要求。我告诉品控：1、全面不符合要求是生产管理问题，责任在班

长，应当找他。2、客户的特别要求需要让每个人清楚。此时，乙班停工待料。没多久，甲班再次运出一车半成品，同样存在问题，通过一番解释，品控同意放行。乙班开工，一片欢呼。

责任分析：就现场情况看，我个人认为操作工为了得到更高工作量，没有按工艺规程操作，负主要责任。生产组织者没有配备合适的工具负次要责任。（事后和工人们聊天，我提出分离是用刀进行，如果每个操作工再配一把不锈钢镊子能提高效率，对产品卫生指标和人身安全都有好处。大家哈哈一笑，没人当真。）

除了上述责任外，需要注意的是，在本案中有一个特殊点，那就是大范围的不符合工艺要求。要知道，工人来干活是想获得劳动报酬的，不是来给你罚款好玩的。百分之百不合格那是生产管理的问题，要么工艺要求宣讲不到位，要么是思想上重视程度不足。

案例描述完了，结合本案例我谈谈品控工作方法的个人理解，欢迎大家参与谈论。

03 结束语

品控是一门艺术，不仅要技术还需要技巧；不仅与物打交道还有与人沟通。品控承受着来自各方面的压力，但压力并非都是坏事，在千辛万苦的品控工作中，只要你用心，定能学会很多！希望大家在做好工作的时候，好一点效果，多一份轻松！

品质管理九大重要要点

01. 标件管理——设计预防

建立良好的前期设计理念，样板承认流程、样品管理、加工流程图、产品图纸、重点管理、常见或潜在问题的先期预防是产品诞生之初就应该策划的工作，对标件的设计或打样之初是奠定后续品质复制和提升的基石。

以及品质管理的各类标准的制定如：来料检验标准（包括来料承认样）、制程检验标准、实验标准、半成品与成品标准、客户允收标准等相关标准及标准件的策立管理。

02. 防呆管理——设计预防

在管理过程中，应该根据产品的结构及客户针对品质要求采用相应的防呆、防错办法实施设计避免。比如避免相同产品的左右混淆进行防错设计，后续生产操作过程中易于混淆的工序进行充分的识别及设计检索（如增加工治具进行区分），使错误避免。实际生产品可以设计方案资料中追加《产品防呆管理分析及解决办法》进行评审与执行。

03. 限度样品——标准管理

标准是人制定的，也是人判定的。

而实际执行过程中，对于产品的允收与拒收是一个企业容易迟疑不决与缺少敏感及果断判定的十字路口，在这个标准执行

容易扯皮的地方，制定限度样品则有效避免与克服了在品质判定的十字路口犹疑徘徊的问题，直接以图片、数据管理进行限度样品的管理，有效解决了企业在判定产品质量过程中打擦边球的难题。

04. 供方管理——源头突破

对供应商采取有效的选择、评价、考核，并以合同进行制约，维护公司的利益，杜绝来料品质以次充好，造成后续生产过期的恶性循环。

在对供方进行现场管理考核的标准下，



择优选择供应商，并进行周期性的评价考核，实施必要的激励与管制方法，将问题杜绝在源头。

■ 05. 三检三不——横向制约

三检：自检、互检、专检

三不：不接收、不制造、不流出不良品

是众多企业常挂在嘴边的“老三篇”，但在实际执行中效果并不如人意。

“三检三不”推行过程中一定要依靠黄金三角原则：标准、制约、责任，并通过横向制约强化执行才能使品质稳定。

■ 06. 瓶颈攻关——重点攻破

在生产过程及管理环节，会遇到许多悬而未决的顽固问题；实际立项改善过程中，由于问题点涉及到的改善面较为分散，容易出现相互扯皮、推诿的事件产生，久而久之形成了公司品质改善或是管理改善的瓶颈问题；百家管理，解决这些问题，就必须进行瓶颈攻关。

成立主导攻关的小组，明确主导人和协助部门/人的权责，做到“三定”：定人、定责、定时限，采用有效的计划进行集思广义、配布责任、实施监督制约、跟踪验证，改善瓶颈问题。

■ 07. 品质例会——小结改善

品质例会的频率确定，充分收集品质例会上所获得的相关信息（如：来料、制程、

成品、出货、客户投诉等相关数据、异常案例、市场信息、品质稽核结果等），现场检讨整个数据走向的得失及经验，制定品质改善方案，实施跟踪验证，做三重：重分析、重改善、重效果。并针对问题的存在深入剖析，引申策划出下一阶段 QCC 品管圈活动的工作重心，以保证品质持续提升。

■ 08. 培训机制——全员提升

建立有效的培训机制，形成专业课件（基础知识类、理念意识类、动作实施类、技巧方法类等），不厌其烦地强调标准执行、客户要求及与产品息息相关的知识，使全员脑海里的品质要求不会随着时间推移淡忘，实时进行必要的口试、笔试、实操考核，保证企业人才竞争力与品质竞争力。

■ 09. 质量标兵——榜样力量

车间、品质检验部门以及相关的部门，针对工作态度优秀、品质意识强的员工实施评比激励，并由此以点带面，形成全员品管的风尚，有助于内部团结和质量意识的潜移默化，对外形成良好的公司面貌。

品质管理没有绝招，也没有妙招，更不是管理人员最喜欢以“责任心不行”和“执行力不够”来掩饰自己偷懒不动脑筋导致的管理低效，应该是一套组合拳的方式配套导入，上面的品质管理九大组合拳并不是每一个都要用，而是要结合自己企业的实际择机配套导入。

为什么质量问题总是解决不干净？

每一天，我们很多人，都在解决质量问题和预防质量问题中战战兢兢度过，基本上隔几天我们就编造或者优化我们的制度文件，试图弥补漏洞；可随着文件、制度、流程越来越多，质量管理体系越来越臃肿，我们却无奈地发现，质量问题一直不断发生或复发，这究竟是因为什么呢？

工作中面对“质量问题”，我们学会了什么？

老员工们长期在一线同“质”和“量”做斗争，喜欢在第一时间质疑检查进展，喜欢怀疑别人的准确性，喜欢说这个不是我该做的，喜欢说我没发现，喜欢说制度里没有要求…

于是，大家首先会了三件事：第一推卸责任，第二指责质量人，第三继续推卸责任。

于是，作为一个团体，我们发现了新的问题，并试图去认知和理解，试图通过对制度的漏洞打补丁来改进，只是结果，显然收效甚微。

于是，我们换个思路，会不会是我们的员工没有“质量意识”？

于是，我们学会了建立或提升“质量意识”。

我们找了找，果然，又有个先驱者站出来了说“质量意识，始于培训，终于培训”，豁然开朗啊；我们试图把培训作为提高质量意识

保障，认为已经找到解决质量意识的方法。

当遇到问题，我们说要培训；客户说“嗯，很合理”；

当遇到同样的问题，我们说要加强培训；客户说“嗯，合理”；

当继续遇到同样的问题，我们说继续加强培训；客户说“嗯，有道理”

当再次继续遇到同样的问题，我们说“都强调很多次了，为什么还错呢”；客户说“嗯，没兴趣”。

因为客户不满，我们终于丢掉了客户的订单的时候，才发现，企业是要赚钱的，要以客户满意为主，然后我们学会了“客户导向”。

为什么我们没有“质量意识”？

一个朋友有个属下，本来在某外资企业做机加工时，经常被评为“优秀员工”和“质量/效率标兵”。后来应招做他的属下还是做机加工时，却错误不断，甚至连原先的

老员工都不如，有时候强调了很多次的问题还会再犯。前后反差很大，很困惑，最后发现，原来是该员工不适应现在的环境，不适应现在的领导模式：

“原来在外企的时候很多文件描述很详细，而这里很多地方模棱两可；”

“原来在外企的时候所有错误都有纠防机制，而这里只是领导口头告知；”

“原来在外企的时候出个问题就是大事没有商量余地，而这里却要保交期大事化小；”

……

上行下效，让个人意识逐步演化成了企业集体意识，这是一个很可怕的事情，于是我们学会了“领导作用”。

我们扪心自问：

在我们培训员工的质量意识的时候，我们领导者自己是什么水平？

当我们开始推诿别人怎么样的时候，我们领导者自己是怎么想的？

当我们认为员工质量意识差的时候，我们领导者自己是怎么做的？

然后，我们再一次思考，会不会是沟通上出问题了呢？

沟通，这是一个问题

某个大能又站出来了，说“沟通是一个漏斗”，我们总是发现交代的一个事情，别人经常做不到位，进而引申出：“你让我做了，但是没有让我怎么做，结果出问题了，怎么办？”

是的，沟通除了要求外，还需要提示方法和过程监督。

我们又学会了沟通这种“过程方法”。好吧，学了“过程方法”，我们有效沟通、制定目标、照章办事，该没什么大问题了把？结果我们发现了新的故事：

我们问谁愿意买有瑕疵的手机？答复是没有人。

我们问谁愿意背着可能有瑕疵的降落伞跳伞？答复是没人有。

我们问谁愿意砸掉自己亲手生产的一台有瑕疵的宝马？答复是没有人。

我们接着问谁对自己做出不良品、接受不良品、放出不良品视而不见？答复却变成了各种各样“没有要求啊”“我不知道啊”“没人通知啊”“我不懂啊”……

台企有个说法“三不”——不制造不良、不流出不良、不接受不良；好大的牌子，但是不知道大家看了之后能有几个还记得。

为什么？因为，我们都忘了企业是以人为本的，要在制定目标中员工参与，让全员积极地寻求改进的机会，让员工积极地寻求增加知识和经验的机遇，为员工个人的成长和发展创造条件……

好了，我们又知道了“全员参与”。

照着做吧，针对每种问题，我们都尽心尽力，都建立一套标准的管理机制，对机制的漏洞不断完善，这就是“管理系统化和持续改进”。

可为什么问题还在不断发生，为什么

我们采取的措施没有起到应有的作用？原因发生在哪里？

四 原因发生在哪里？

有一次，公司产品在客户端发现了较多的不合格，我们开会讨论寻找过程的变异点，似乎有很多很多变异，我们逐项采取了措施，半年过去了，客户告诉我们不合格更严重了，出什么问题了呢，为什么采取了措施效果变的更差了？

于是我们推翻了以往的判断，在生产过程中进行了“三现”（现场、现实、现物）检查，最后发现，客户描述的现象与我们所理解的不一致，我们针对改进的点错了，重新根据知道的真实情况制定改善方案，立即解决。

事实说明，我们有些人在遇到问题的时候，并没有遵循“三现”原则做事，总是期望坐在办公室里，面对着电脑就能解决生产现场发生的问题。

故事告诉我们“三现”很重要，这就是“基于事实做决策”。

我们还有约 20% 的问题来自于供方提供的材料或配件，我们迫不得已让步接收，结果却引发了后续问题产生，甚至是客户投诉，我们试图让供方替我们承担责任；然后，我们能够选择的供方越来越少，由此引发的产品质量水平却提升不大，因为大家都在用同样几个品牌供方的东西，成本下不来合格性上不去，抱怨抱怨的就习惯了也就

不抱怨了；

然后有一天，客户跳出来说“我要选择别人的设备，选择别人产品”；此时谁会被谁淘汰，谁又是谁的供方呢？公司没了利益，似乎前面一切努力都白瞎了。

五 究竟谁是谁的供方？

在网络上随便搜索一下，我们能发现几十几百甚至几千种企业的供方审核和评价办法，参照一下可以很方便地建立我们公司自己的供应商评价规则和审核标准。

但是随着问题越来越多，我们提出的要求就越来越多，如果按照常规的思路我们发现，似乎没有合格的供方，能够提供完全好的零部件；但我们要生产，要供货，急着用，怎么办？让步放行吧，然后回到了前面的怪圈里“客户不满”。

有人站出来说了句公道话：“别和大企业比，人家舍得成本，咱们没法用同样级别的成本去找供方”。然后我们要考虑放低产品标准？不太可能，那样我们会更快被淘汰。

怎么办？换个思路，从我们自身找问题，我们究竟要什么样的供方，针对某个特定产品我们又需要什么样的供方？

没有通过 ISO 认证行不行？ – 有些可以
没有质量管理者行不行？ – 有时可以
没有技术部门行不行？ – 也许可以
没有检验设施行不行？ – 大概行吧
没有过程管控行不行？ – 这能凑合
…… 尝试那么做试试呢？

似乎好多地方都可以考虑通过我们自己的努力，来帮助供方提升，并满足我们自己的需求。

这样说出去的话，很多供方很开心，互惠互利么；我们也很开心，质优价廉（综合成本低）么。

供方得到了提升，我们得到了实惠，客户也满意了，最后我们发现，其实我们才是大家的“供方”。

然后我们看到了一个新的思路“与供方互利”。

六 如何减少质量问题？

通过上述八种管理规则，以及“三现”、“三不”、“有效沟通”、“培训”我们就能搞好质量提升公司利润么？我心里没底，因为好的质量水平，应表现出利润的有效上升，这不是一个简单命题。

可是，我们发现了三个事情会对我们有所启迪：

第一个，某台资企业的规定，员工的成长和晋升流程是

“员工”→“领班”→“质控员”→“技术员”→“技术主管”→“质量主管”……，该公司的理念是：技术人员首先要是一个好的质量者，能够从设计时就考虑到怎么做好质量控制。

第二个，克劳士比《削减质量成本》中特别提到：质量者在行业里的地位是独一无二的。他要虔诚地将自己置身于业务之外。

成功的质量控制者真的会将自己置身于质量控制活动之外，他会把大部分时间都花在那些与其下属管理的、不直接相关的事情上。他是“缺陷预防”观念的主要发起人和保护者；他的责任就是努力维持公司管理方面的标准。在鼓励所有管理人员朝着“一次成功”而不是修修补补的方向努力时，他必须是积极的，乐观的。那么，他的时间该如何分配呢？

他应当花 30% 的时间为老板并与老板一起工作；花 40% 的时间通工程技术、生产、采购、财务等部门的经理们合作，帮助他们实行所需的为保障“缺陷预防”而采取的控制活动；剩下的 30%，则是她与他的下属们一起度过的。因此，他必须准确地预算时间，抓住每个成功的机会；还必须确信他的下属们能很好地安排日程，接受训练和指导，而不必自己亲自去做这些具体的工作。

上面告诉我们，要想减少质量问题，就要“质量者不务正业”，要帮助其他部门，从预防缺陷方面找问题，而不仅仅做一个背黑锅擦屁股的执行者。

第三个，我有幸参加个一次某日企的质量管理会议，他们在研究问题时，首先剖析自我，说我错在哪里了，大家轮着来……相比而言，当我在公司内质量会议上剖析自我的时候，一般问题就都是我的错。

于是，引申出质量者们，在员工们以及领导者们心里的地位变化，决定了一个公司的质量水平的发展方向。

质量策划，为什么它很重要？

质量策划属于“指导”与质量有关的活动，也就是“指导”质量控制、质量保证和质量改进的活动。在质量管理中，质量策划是设定质量目标的前提，是质量控制、质量保证和质量改进的基础。质量控制、质量保证和质量改进只有经过质量策划，才可能有明确的对象和目标，才可能有切实的措施和方法。

因此，质量策划是质量管理诸多活动中不可或缺的中间环节，是连接质量方针和具体的质量管理活动之间的桥梁和纽带。任何一项质量管理活动都需要进行质量策划。

不管采用何种形式，质量策划的内容必需包括：

1. 设定质量目标。任何一种质量策划，都应根据其输入的质量方针或上一级质量目标的要求，以及顾客和其他相关方的需求和期望，来设定具体的质量目标。

2. 确定达到目标的途径。也就是说，确定达到目标所需要的过程。这些过程可能是链式的，从一个过程到另一个过程，最终直到目标的实现。也可能是并列的，各个过程的结果共同指向目标的实现。还可能是上述两种方式的结合，既有链式的过程，又有并列的过程。事实上，任何一个质量目标的实现，都需要多种过程。因此，在质量策划时，要充分考虑所需要的过程。

3. 确定相关的职责和权限。质量策划是对相关的过程进行的一种事先的安排和部署，而任何过程必须由人员来完成。质量策划的难点和重点就是落实质量职责和

权限。如果某一个过程所涉及的质量职能未能明确，没有文件给予具体规定（这种情况事实上是常见的），会出现推诿扯皮现象。

4. 确定所需的其他资源，包括人员、设施、材料、信息、经费、环境等等。注意，并不是所有的质量策划都需要确定的这些资源。只有那些新增的、特殊的、必不可少的资源，才需要纳入到质量策划中来。

5. 确定实现目标的方法和工具。这并不是说所有的质量策划都需要的。一般情况下，具体的方法和工具可以由承担该项质量职能的部门或人员去选择。但如果某项质量职能或某个过程是一种新的工作，或者是一种需要改进的工作，那就需要确定其使用的方法和工具。

6. 确定其他的策划需求。包括质量目标和具体措施（也就是已确定的过程）完成的时间，检查或考核的方法，评价其业绩成果的指标，完成后的奖励方法，所需的文件和记录等。一般来说，完成时间是必不可少的，应当确定下来。而其他策划要求则可以根据具体情况来确定。

质量检验方法分类总结，请收好！

质量检验是质量管理中非常重要且常见的一种控制手段，是针对失效模式进行探测从而防止不合格品流入下一环节。本文归纳总结了 11 种质量检验方法的分类方式，并针对每种类型的检验进行介绍。覆盖面较全，希望能够给大家带来帮助。

01 按生产过程的顺序分类

1. 进货检验

定义：企业对所采购的原材料、外购件、外协件、配套件、辅助材料、配套产品以及半成品等在入库之前所进行的检验。

目的：是为了防止不合格品进入仓库，防止由于使用不合格品而影响产品质量，影响正常的生产秩序。

要求：由专职进货检验员，按照检验规范（含 控制计划）执行检验。

分类：包括首（件）批样品进货检验和成批进货检验两种。

2. 过程检验

定义：也称工序过程检验，是在产品形成过程中对各生产制造工序中产生的产品特性进行的检验。

目的：保证各工序的不合格品不得流入下道工序，防止对不合格品的继续加工，确保正常的生产秩序。起到验证工艺和保证工艺要求贯彻执行的作用。

要求：由专职的过程检验人员，按生产工艺流程（含 控制计划）和检验规范进行检验。

分类：首验；巡验；末验。

3. 最终检验

定义：也称为成品检验，成品检验是在生产结束后，产品入库前对产品进行的全面检验。

目的：防止不合格产品流向顾客。

要求：成品检验由企业质量检验部门负责，检验应按成品检验指导书的规定进行，大批量成品检验一般采用统计抽样检验的方式进行。

检验合格的产品，应由检验员签发合格证后，车间才能办理入库手续。凡检验不合格的成品，应全部退回车间作返工、返修、降级或报废处理。经返工、返修后的产品必须再次进行全项目检验，检验员要作好返工、返修产品的检验记录，保证产品质量具有可追溯性。

常见的成品检验：全尺寸检验、成品外观检验、GP12(顾客特殊要求)、型式试验等。

02. 按检验地点分类

1. 集中检验

把被检验的产品集中在一个固定的场所进行检验，如检验站等。一般最终检验采用集中检验的方式。

2. 现场检验

现场检验也称为就地检验，是指在生产现场或产品存放地进行检验。一般过程检验或大型产品的最终检验采用现场检验的方式。

3. 流动检验(巡检)

检验人员在生产现场应对制造工序进行巡回质量检验。检验人员应按照控制计划、检验指导书规定的检验频次和数量进行检验，并作好记录。

工序质量控制点应是巡回检验的重点。检验人员应把检验结果标示在工序控制图上。

当巡回检验发现工序质量出现问题时，一方面要和操作工人一起找出工序异常的原因，采取有效的纠正措施，恢复工序受控状态；另一方面必须对上次巡回检后到本次巡回检前所有的加工工件进行 100% 追溯全检，以防不合格品流入下道工序或客户手中。

03. 按检验方法分类

1. 理化检验

理化检验是指主要依靠量检具、仪器、仪表、测量装置或化学方法对产品进行检验，获得检验结果的方法。

2. 感官检验

感官检验也称为官能检验，是依靠人的感觉器官对产品的质量进行评价或判断。如对产品的形状、颜色、气味、伤痕、老化程度等，通常是依靠人的视觉、听觉、触觉或嗅觉等感觉器官进行检验，并判断产品质量的好坏或合格否。

感官检验又可分为：

嗜好型感官检验：如品酒、品茶及产品外观、款式的鉴定。要靠检验人员丰富的实践经验，才能正确、有效判断。

分析型感官检：如列车点检、设备点检，依靠手、眼、耳的感觉对温度、速度、噪声等进行判断。

试验性使用鉴别：试验性使用鉴别是指对产品进行实际使用效果的检验。通

过对产品的实际使用或试用，观察产品使用特性的适用性情况。

04. 按被检验产品的数量分类

1. 全数检验

全数检验也称为 100% 检验，是对所提交检验的全部产品逐件按规定的标准全数检验。

应注意，即使全数检验由于错验和漏验，也不能保证百分之百合格。

2. 抽样检验

抽样检验是按预先确定的抽样方案，从交验批中抽取规定数量的样品构成一个样本，通过对样本的检验推断批合格或批不合格。

3. 免检

主要是对经国家权威部门产品质量认证合格的产品或信得过产品在买入时执行免检，接收与否可以以供应方的合格证或检验数据为依据。

执行免检时，顾客往往要对供应方的生产过程进行监督。监督方式可采用派员进驻或索取生产过程的控制图等方式进行。

05. 按质量特性的数据性质分类

1. 计量值检验

计量值检验需要测量和记录质量特性的具体数值，取得计量值数据，并根据

数据值与标准对比，判断产品是否合格。

计量值检验所取得的质量数据，可应用直方图、控制图等统计方法进行质量分析，可以获得较多的质量信息。

2. 计数值检验

在工业生产中为了提高生产效率，常采用界限量规（如塞规、卡规等）进行检验。所获得的质量数据为合格品数、不合格品数等计数值数据，而不能取得质量特性的具体数值。

06. 按检验后样品的状况分类

1. 破坏性检验

破坏性检验指只有将被检验的样品破坏以后才能取得检验结果（如炮弹的爆破能力、金属材料的强度等）。经破坏性检验后被检验的样品完全丧失了原有的使用价值，因此抽样的样本量小，检验的风险大。

2. 非破坏性检验

非破坏性检验是指检验过程中产品不受到破坏，产品质量不发生实质性变化的检验。如零件尺寸的测量等大多数检验都属于非破坏性检验。

07. 按检验目的分类

1. 生产检验

生产检验指生产企业在产品形成的整个生产过程中的各个阶段所进行的检

验，目的在于保证生产企业所生产的产品质量。

生产检验执行组织自己的生产检验标准。

2. 验收检验

验收检验是顾客(需方)在验收生产企业(供方)提供的产品所进行的检验。验收检验的目的是顾客为了保证验收产品的质量。

验收检验执行与供方确认后的验收标准。

3. 监督检验

监督检验指经各级政府主管部门所授权的独立检验机构，按质量监督管理部门制订的计划，从市场抽取商品或直接从生产企业抽取产品所进行的市场抽查监督检验。

监督检验的目的是为了对投入市场的产品质量进行宏观控制。

4. 验证检验

验证检验指各级政府主管部门所授权的独立检验机构，从企业生产的产品中抽取样品，通过检验验证企业所生产的产品是否符合所执行的质量标准要求的检验。如产品质量认证中的型式试验就属于验证检验。

5. 仲裁检验

仲裁检验指当供需双方因产品质量发生争议时，由各级政府主管部门所授

权的独立检验机构抽取样品进行检验，提供仲裁机构作为裁决的技术依据。

08. 按供需关系分类

1. 第一方检验

第一方检验指生产企业自己对自己所生产的产品进行的检验。第一方检验实际就是组织自行开展的生产检验。

2. 第二方检验

使用方(顾客、需方)称为第二方。需方对采购的产品或原材料、外购件、外协件及配套产品等所进行的检验称为第二方检验。第二方检验实际就是对于供方开展的检验和验收。

3. 第三方检验

由各级政府主管部门所授权的独立检验机构称为第三方。第三方检验包括监督检验、验证检验、仲裁检验等。

09. 按检验人员分类

1. 自检

自检是指由操作工人自己对自己所加工的产品或零部件所进行的检验。自检的目的是操作者通过检验了解被加工产品或零部件的质量状况，以便不断调整生产过程生产出完全符合质量要求的产品或零部件。

2. 互检

互检是由同工种或上下道工序的操

作者相互检验所加工的产品。互检的目的在于通过检验及时发现不符合工艺规程规定的质量问题，以便及时采取纠正措施，从而保证加工产品的质量

3. 专检

专检是指由企业质量检验机构直接领导，专职从事质量检验的人员所进行的检验。

10. 按检验系统组成部分分类

1. 逐批检验

逐批检验是指对生产过程所生产的每一批产品，逐批进行的检验。逐批检验的目的在于判断批产品的合格与否。

2. 周期检验

周期检验是从逐批检验合格的某批或若干批中按确定的时间间隔（季或月）所进行的检验。周期检验的目的在于判断周期内的生产过程是否稳定。

3. 周期检验与逐批检验关系

周期检验和逐批检验构成企业的完整检验体系。周期检验是为了判定生产过程中系统因素作用的检验，而逐批检验是为了判定随机因素作用的检验。二者是投产和维持生产的完整的检验体系。周期检验是逐批检验的前提，没有周期检验或周期检验不合格的生产系统不存在逐批检验。逐批检验是周期检验的补

充，逐批检验是在经周期检验杜绝系统因素作用的基础上而进行的控制随机因素作用的检验。

一般情况下逐批检验只检验产品的关键质量特性。而周期检验要检验产品的全部质量特性以及环境（温度、湿度、时间、气压、外力、负荷、辐射、霉变、虫蛀等）对质量特性的影响，甚至包括加速老化和寿命试验。因此，周期检验所需设备复杂、周期长、费用高，但绝不能因此而不进行周期检验。企业没有条件进行周期检验时，可委托各级检验机构代做周期检验。

11. 按检验的效果分类

1. 判定性检验

判定性检验是依据产品的质量标

准，通过检验判断产品合格与否的符合性判断。

2. 信息性检验

信息性检验是利用检验所获得的信息进行质量控制的一种现代检验方法。

3. 寻因性检验

寻因性检验是在产品的设计阶段，通过充分的预测，寻找可能产生不合格的原因（寻因），有针对性地设计和制造防错装置，用于产品的生产制造过程，杜绝不合格品的产生。

5 分钟看懂 QCC 品管圈



一、何谓 QCC 品管圈 (简称 QCC 圈)

(一) QCC 圈是同一工作现场, 班组人员自动自发地进行品质管理活动组成的小组。QCC 圈指的是由工作场所的人(6 人左右), 为了解决工作问题, 突破工作绩效, 自动自发的合成一个小团体(班组), 然后分工合作, 应用品管的简易统计手法(如调查表、鱼刺图、散布图、直方图、帕布图等)当工具, 进行分析, 解决工作场所的障碍问题以达到业绩改善之目标。QCC 圈小组讨论会议通常 1 个月两次, 一次大约 1—2 小时, 可利用上班时或下班以后, 一般来说每一个改善主题, 从提出问题到解决, 达到初定目标, 时间不宜超过 6 个月, 达到的结果及改善的过程, 均以品管手法里的图表来表示。

(二) 是一个尊重人性的活动过去的管理理念, 认为人性大多厌恶工作, 逃避责任, 因此要施加压力或强制监督, 依次观念设计的组织制度, 员工只有被动地执行命令, 无法发挥个人的心智, 贡献个人的才能。但目前企业的竞争形势下, 管理无法做到面面俱到, 必须依靠集体的努力。QCC 圈认为:

人人都想做好事情, 因而从尊重人性出发, 让员工有热心参与的力量, 完成所交付的任务; 使员工在工作中获得更大的满足感和成就感 QCC 圈可以说是目标管理技术, 人性管理技术, 重点管理技术及问题分析的综合体, 他不但可以协助解决部门内的障碍问题, 更可以达到激励士气的效果。

二、如何推动 QCC 品管圈

(一) 组成 QCC 圈, 选圈长

1. 同一部门内, 以 5—7 人为最合适, 最好参加人员懂得基本的品质管理知识。
2. 圈长最好是具有一定的领导力及专业能力, 所以说担任管理职务最适当。虽然圈子成员是自主自愿参加, 但组长在圈运行的过程中, 应对组员有引导及必要的约束能力。
3. 一个公司在初次推行 QCC 品管圈时, 应对圈内人员进行 QCC 圈方法的培训, 对于组长或有潜力成为组长的人员应当进行统计品管的七大基本手法培训。同时注意要积极扶持帮助, 确保先搞成一两个圈, 然后企业内部逐步逐步地遍地开花。

(二) 命圈名

第一次圈会时, 应予命圈名, 好像给予一个人名字, 给它生命珍惜它。命圈名, 没有一定的规定, 可以严肃的如挑战圈, 也可以活泼的如乖乖圈, 只要是全员凝成一个共识。第一次会议要营造一个共识的气氛, 在善意的气氛中, 可以使用脑力风暴法来选择

适合本圈的个性的圈名，决定好圈名后，可以向外宣部并向公司登记。

（三）掌握部门内的问题点

第二次会议时，圈员应把各自收集的部门内的问题提出来讨论，一般来说问题大致是：

1. 效率的问题；
2. 品质的问题；
3. 浪费的问题；
4. 成本问题；
5. 服务问题。

讨论问题时圈长应提醒圈员就工作本质的目的来考虑问题，避免讨论误入歧途。

（四）决定主题

组员们应提出解决问题的先后顺序，达成共识。此时组长应提醒组员们考虑本组是否有能力解决提出的问题。

（五）订立目标

1. 订立的目标应该是大家经过努力可以达到的，同时应把 5W2H (What, who, when, where, which, how to do, how much) 做法带进来。
2. 订立的目标要掌握管理的 SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time table) 原则

（六）制定达成目标的工作计划

将达成目标的具体做法步骤分散到每个组员身上，确定责任人，确定完成时间。同时各组员应对所分配的任务制定工作计划。可用于对计划的进行情况进行查验。

（七）掌握改善主题的重点

对于改善的主题，使用层别法将需要的资料加以集计，并使用帕拉图法将造成的原

因和状况加以分析，找出重要的关键项目。

（八）探讨原因

1. 某一项结果的形成，必有其原因存在，应设法把根本原因找出来。2. 对于一些专业性较强的改善主题，会上可以请一位具此方面专业技能的人员参加。

（九）提出对策

1. 针对原因圈员应当在一起讨论对策，并研讨出一份改善计划表，内容应包括改善项目、发生的原因、对策措施、对策措施实施者、预定完成时间。2. 不同的改善项目，可视情况由圈员分摊担任，也可由二人一组共同进行同一项目的对策工作。

（十）对策实施

提出对策实施方案后，应拟具体的实施方法，实施前应召集相关人员进行说明及教育训练。

（十一）效果确认

1. 在实施过程中，督导人员可使用“实施评价表”进行评审。2. 效果确认可用管制图、直方图或推移图为佳。

（十二）效果维持

改善后，应当将新的做法列为标准，对原有标准进行修订，或建立起作业标准书并进行实施监督，确保相关人员养成习惯。

（十三）总结与发表

经过圈员共同努力后，应将努力的过程、使用的手法及达成的结果，使用图示方法表达出来，一方面得到部门主管及公司的肯定，另一方面圈员可以分享这一成果。



国检公信（北京）检验认证有限公司 出品