

北京市清华园胶印厂质量手册	文件编号	QYYT-A-5.0
5 管理职责	版本 / 修改	A/0
	页 次	1/7

厂长是企业质量的第一负责人，应组织管理层和员工按照相关方及顾客的要求，建立实施质量管理体系，促进本厂质量管理水平不断提高。

#### 5.1 管理承诺

厂长通过以下的活动对其建立和改进质量管理体系的承诺提供证据：

- 本厂采取多种方式包括会议、宣传、培训等，不断向本厂全体员工宣传满足顾客和相关法律法规要求的重要性，确保各级人员能够理解并在其日常工作中加以重视；
- 制定本厂质量方针并形成文件；
- 制定本厂质量目标及分目标并形成文件；
- 定期组织管理评审；
- 确保提供充分的资源。

#### 5.2 以顾客为关注焦点

顾客群体：出版社、杂志社、报社等有书刊印刷需求的顾客；

法律法规：印刷业管理条例、印刷品承印管理规定；

顾客要求确定的方式：均以合同形式进行签订；

了解顾客满意程度：电话回访，走访，发放调查表，业务流失情况，顾客赞扬。

#### 5.3 质量方针

厂长主持制定质量方针，经最高管理层研究讨论后由厂长批准发布。制定和实施质量方针时应确保：

- 质量方针与本厂的宗旨、经营方针、产品特点相适应；
- 质量方针应包括满足要求的承诺和持续改进质量管理体系有效性的承诺；
- 质量方针应提供确定、评审质量目标的框架；
- 确保质量方针在全厂范围内得到沟通，并在工作中加以贯彻；
- 对质量方针在管理评审时进行评审和必要的修订，以适应市场、顾客需求的变化和期望；
- 对质量方针的制定、批准、评审、修订进行全面控制。

#### 5.4 策划

##### 5.4.1 质量目标

厂长应组织策划、确定本厂总的的目标，并责成技术质量科分解质量目标，落实到各相关车间、科室，以确保厂质量目标实现

质量目标在制定、分解时应做到：

- 质量目标应包括产品质量特性的目标；
- 质量目标应定性或定量可测量；
- 质量目标应与质量方针保持一致；

北京市清华园胶印厂质量手册	文件编号	QYYT-A-5.0
5 管理职责	版本 / 修改	A/0
	页 次	2/7

d) 管理评审时对质量目标进行评审，以确保其持续的适宜性。

每月各部门车间将《分目标完成情况统计表》上报技术质量科，分析汇总形成分析报告。

#### 5.4.2 质量管理体系策划

厂长应对本厂质量管理体系进行总体策划，以确保：

- a) 本厂质量管理体系是充分的和适宜的，能够实现质量目标；
- b) 为质量管理体系的运行和质量目标的实现确定总体资源需求及提供的安排；
- c) 不断提高、改进质量管理体系的有效性和效率；
- d) 对厂质量管理组织结构、体系文件、过程、资源变化加以关注和确认，必要时按要求进行适当调整和改进，采取措施保持质量管理体系的完整性。

### 5.5 职责、权限和沟通

#### 5.5.1 职责和权限

##### 一、厂长

- a) 全面领导企业的日常工作，向全厂传达满足顾客和法律、法规要求的重要性；
- b) 负责质量管理体系的策划，确定质量方针，质量目标，负责主持管理评审；
- c) 负责企业组织结构图以及部门职责和权限的确定，管理者代表的任命；
- d) 确保质量管理体系运行所必要的资源配置；
- e) 负责特殊合同的批准或签订、质量手册的批准；
- f) 组织重大质量问题、重大设备、安全系数、重大客户投诉及质量管理有效性的专门会议，经内部充分沟通后决定采取的措施；
- g) 负责确定部门负责人的任职要求，培训计划的审批；
- h) 组织有关人员对顾客满意程度的调查、分析、得出结果，找出差距，落实各部门负责并督促其采取改进措施，质量管理体系持续改进，不断提高顾客满意度；
- i) 负责组织生产与服务过程的提供。

##### 二、生产副厂长

- a) 组织在生产科、业务室及各生产车间，贯彻执行质量方针、质量目标和质量体系文件，保证质量体系要求在生产系统及经营销售系统的实施效果；
- b) 组织制定和实施各类生产、外包计划，保证本厂所承接的合同、订单按期、按质完成；
- c) 组织开展销售合同评审、签订、修改和销售各阶段的服务工作，组织实施顾客回访和顾客满意度的调查工作；
- d) 负责组织顾客财产的管理、验证，产品交付前的防护及工作现场环境的管理检查。

北京市清华园胶印厂质量手册	文件编号	QYYT-A-5.0
5 管理职责	版本 / 修改	A/0
	页 次	3/7

### 三、设备副厂长

- a) 组织设备动力科贯彻质量方针、质量目标和质量体系文件；
- b) 负责生产设备的管理、购置、安装、验收，重点设备的检修、维修以及组织各车间日常维修工作；
- c) 协助厂长负责产品生产、加工、以及服务所需过程，确保生产顺利进行。

### 四、技术质量副厂长

- a) 组织在技术质量管理过程中，贯彻执行质量方针、质量目标和质量体系文件；
- b) 组织全厂质量管理和产品实现过程的监视和测量工作及产品标识和状态标识的确定和使用方法；
- c) 组织全厂监视和测量装置的购置、配置、计量、校准、检测等管理工作，确保监视和测量装置在周期内的使用；
- d) 负责各部门关于产品质量的数据分析，采用必要的数据分析方法，采取纠正和预防措施，确保质量体系持续改进；
- e) 组织对不合格品的识别、控制，防止其非预期的使用或交付。

### 五、行政副厂长

- a) 贯彻落实企业质量方针、质量目标。
- b) 在企业内提高满足顾客、法定要求的意识。
- c) 检查企业规章制度的实施情况。
- d) 审核采购信息的充分性。
- e) 控制企业环境，建立良好的工作秩序。

### 六、厂长办公室

- a) 负责文件（记录）的管理。协助厂长进行定期评审。
- b) 负责人力资源的培训工作，负责培训计划的制定及监督实施，组织对培训效果进行评估；
- c) 负责人员的选择和安排，编制相应的工作人员的任职要求；
- d) 负责内部沟通，做好厂务会议记录；

### 七、业务室

- a) 组织本部门实施、贯彻质量方针、质量目标，负责业务的质量控制活动；
- b) 实施本岗位的职责、权限，填报好工作中所需的质量记录；
- c) 实施与顾客有关的过程，承接业务，编制生产任务单，负责产品的接收、发放、收款及顾客财产的验证管理等工作，做好顾客的回访和顾客满意度的调查工作，做好产品实现过程的服务持续改进，逐步提高顾客满意度；
- d) 负责接收顾客的原稿、软片、样品、样张，按有关程序组织验收，交付生产；
- e) 负责顾客要求的识别，组织产品要求和合同的评审与顾客的沟通和联络；

北京市清华园胶印厂质量手册	文件编号	QYYT-A-5.0
5 管理职责	版本 / 修改	A/0
	页 次	4/7

- f) 负责进行市场调研和分析,组织对顾客满意度的调查,编制相应的调查和分析报告;
- g) 选择和使用适宜的搬运工具和方法;对产品进行防护。

#### 八、生产科

- a) 策划产品生产、加工所需的过程,确定必要的方法,确保生产顺利进行;
- b) 确保生产各工序、岗位严格执行操作规范、生产规范和质量标准,合理调度,精心组织本企业生产,保质保量,按期完成任务;
- c) 认真执行顾客财产管理和各类产品、半成品、成品的防护的有关规定,发现问题及时组织纠正;
- d) 进行过程的监视、测量和控制,对存在的问题及时组织分析,制定并实施改进措施,确保生产效率、生产消耗和产品质量达到预期的目的,防止安全 and 质量事故的发生;
- e) 负责外包过程,签订协议,进行质量控制,负责产品的发运等;
- f) 负责组织对不合格品进行返工、返修;
- g) 各生产车间负责所属区域内产品的标识及不同检验状态的分区摆放,标识的维护。

#### 九、技术质量科

- a) 协助厂长做好质量目标的分解、落实、测量、统计,分析和改进的具体工作;
- b) 检查各车间部门对各类产品的标识和可追溯性的实施,确保各类产品标识清楚,状态明显;
- c) 确定本企业监视和测量装置的需求,按规定对监视和测量装置进行控制,确保各类检测设备状态良好,均在检定周期内使用,满足测量要求;
- d) 负责不合格品的判定,组织有关部门对不合格品进行处理,并跟踪记录处理结果;
- e) 负责制定检验规范,产品标准并据此对各类原材料、半成品、成品以及顾客财产进行监视、验证和测量,严格控制不合格品,防止不合格品的非预期使用;
- f) 负责针对产品质量问题,组织制定相应的纠正措施,并分别进行跟踪验证;
- g) 负责统计技术的选用,进行数据分析

#### 十、设备动力科

- a) 负责生产设备良好运行,确保秩序生产;
- b) 负责生产设备的管理,编制大中修计划,检查车间设备,编制主要设备操作规程;
- c) 负责生产设备的配置、购置、安装、调试、验收,并建立设备档案。

#### 十一、行政科

- a) 负责各种原材料的采购、保管、防护和发放,按企业规定做好供方调查,评价和选择工作,编制采购文件对采购产品进行质量验证和标识,确保采购产品质量满足本厂规定要求;
- b) 负责仓库的管理,做好入库,保存交接并作好记录;
- c) 做好顾客财产的登记、验收、标识、收发、回收等工作,发生损坏、丢失等及时

北京市清华园胶印厂质量手册	文件编号	QYYT-A-5.0
5 管理职责	版本 / 修改	A/0
	页 次	5/7

通知顾客，并做好记录；

- d) 做好安全、环境卫生工作，定期进行监督检查，并进行考核，确保良好的工作环境；
- e) 负责基础设施的维护和检修工作，确保生产顺利进行。

## 十二、各生产车间

- a) 负责贯彻实施质量管理体系文件，完成本车间的分目标，树立以顾客为关注焦点的质量意识；
- b) 以有关的检验规范、操作规程，作业指导书为教材，对员工进行日常的素质和技术培训，严格执行这些规定，确保本车间各工序工作质量和产品质量达到文件规定要求，并做好转序交接工作；
- c) 严格按生产任务单组织生产、保质保量，按时完成各项任务；
- d) 严格控制不合格品的发生，并对不合格品发生的原因进行分析，采取纠正或预防措施；
- e) 管好生产设备，合理使用，做到日、周维护保养，确保设备能力始终满足产品质量的要求；
- f) 按规定管理好进入车间的纸张、油墨、版材等各类原材料，并做好跟踪验证记录，确保不合格原材料、半成品不投入，不使用，不放行，发现问题及时进行分析、改进；
- g) 及时清理生产现场，做好产品标识和验证状态标识，各类物资标识明显，摆放整齐，流转有序，温、湿度适宜；
- h) 按规定做好检验记录，及时汇总上报相关部门；
- i) 严格检验制度，做好工序检验，自检、互检、巡检并做好记录；
- j) 经常进行安全生产教育，确保安全文明生产，防止安全事故、设备事故的发生。

## 十三、库房

- a) 对入库原材料进行验证；
- b) 负责仓库内产品的标识；
- c) 负责顾客财产的验证、储存和发放；
- d) 负责库存物资的防护，防止产品损坏变质；
- e) 认真执行《库房管理制度》、定期核对库存产品，做到帐、物相符。

### 5.5.2 管理者代表

- a) 确保本厂质量管理体系所需的过程得到建立、实施和保持；
- b) 向厂长报告质量管理体系的绩效和任何改进的需求；
- c) 负责促进员工形成满足顾客要求的意识；

北京市清华园胶印厂质量手册	文件编号	QYYT-A-5.0
5 管理职责	版本 / 修改	A/0
	页 次	6/7

d) 负责质量管理体系的有关事宜与外部各方的联络工作。

### 5.5.3 内部沟通

对必要的沟通过程、方式及内容进行规定，加强本厂管理层、各职能部门和车间的信息交流，及时处理质量管理过程中存在的各种问题，增进理解并确保对质量管理体系的有效性进行沟通。

a) 厂长每季度组织召开一次厂长办公会，解决质量管理中存在的问题，并就质量管理体系的过程，包括质量要求、质量目标及完成情况，以及实施的有效性，进行沟通，并通过传递报表、宣传栏等方式确保对质量管理体系有效性的沟通；

b) 对生产过程中涉及的质量、技术、材料、设施方面的问题，由主管领导召开工作会议或现场会，通知有关领导、责任人及时研究解决，会议召集人做好临时沟通的过程记录；

c) 每周应召开一次车间主任参加的生产例会，由主管生产和主管质量技术的厂长解决每周的生产、质量等方面的问题，根据印制协议和生产过程情况安排下步的生产计划，平衡审议各车间、部门工作执行情况，确保产品质量的信息交流及跟踪措施，并协调实施；

d) 各部门负责人、车间主任、班组长、领机人员等应及时以各种方式如班前会、布告栏、厂下发文件等，向责任部门、区域传达厂质量例会，临时会议、现场会议等有关决定和措施，确保各种质量管理信息及时、有效地传达到各级人员。

## 5.6 管理评审

### 5.6.1 总则

厂长年度内组织一次管理评审（间隔时间小于 12 个月），评价质量管理体系包括质量方针和目标有无变动的需要，是否需要改进，以确保质量管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。

### 5.6.2 评审输入

评审会议前下达评审计划，各部门按要求准备必要的资料，作为管理评审的输入，其内容包括：

- a) 内外部审核的结果；
- b) 顾客满意度、检测结果及顾客的期望、信息；
- c) 过程的业绩：质量目标完成情况、合同完成情况、产品合格率、各项改进措施的有效性和符合性等；
- d) 纠正和预防措施的实施与效果；
- e) 以往管理评审所做出的决定或措施的实施情况及有效性；
- f) 可能影响质量管理体系变更的外部环境、法律法规等；
- g) 由于各种原因而引起的有关产品、工艺、技术、组织结构及体系改进的建议。

北京市清华园胶印厂质量手册	文件编号	QYYT-A-5.0
5 管理职责	版本 / 修改	A/0
	页 次	7/7

### 5.6.3 评审输出

管理评审以会议形式进行，厂长对质量方针、目标及体系的适宜性、充分性和有效性做出评价，对存在的问题进行总结，提出原则性改进意见，同时做出调整或维持质量方针、目标或质量管理体系的决策。其输出包括：

- a) 质量管理体系的适宜性、充分性和有效性的结论；
- b) 质量管理体系变更的需要，改进的机会，质量方针、目标改进的需求及体系运行情况的总结；
- c) 质量管理体系及其过程、改进方面的决定或措施；
- d) 与顾客要求有关的产品的改进决定或措施；
- e) 有关资源需求的决定或措施。

厂办负责做好管理评审记录，管理者代表负责编制《管理评审报告》

**本章编制了下列程序：**

管理评审控制程序